



Master

2021

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Le télétravail ou la naissance d'une renégociation des rapports de pouvoir :
le cas d'une PME active dans la machine-outil

Donzelot, Valentine

How to cite

DONZELOT, Valentine. Le télétravail ou la naissance d'une renégociation des rapports de pouvoir : le cas d'une PME active dans la machine-outil. Master, 2021.

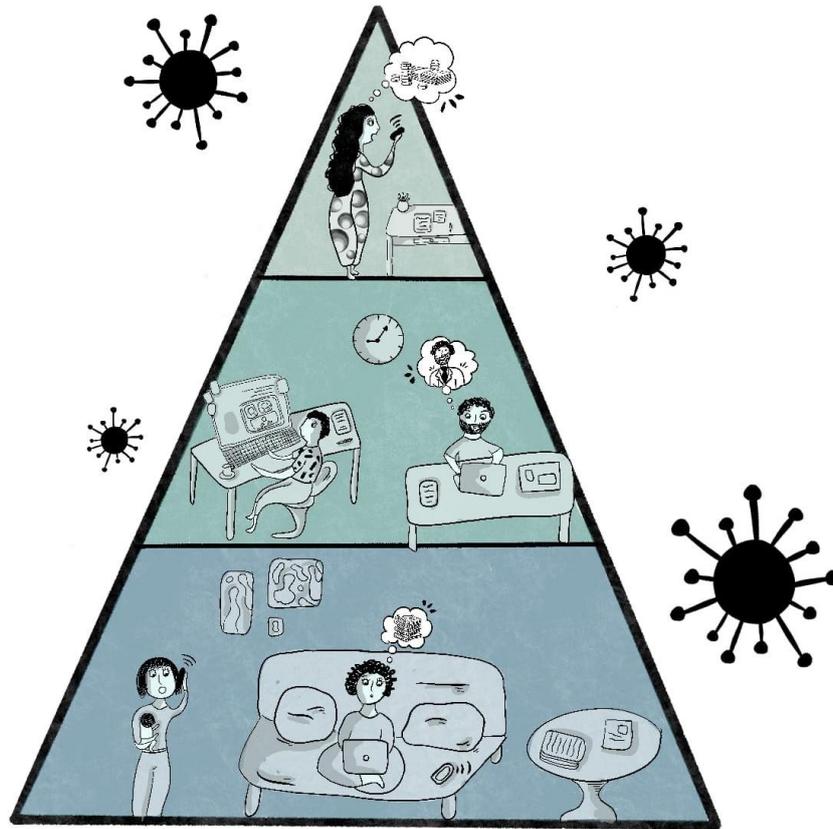
This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:155163>



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DES SCIENCES
DE LA SOCIÉTÉ**

LE TÉLÉTRAVAIL OU LA NAISSANCE D'UNE RENÉGOCIATION DES RAPPORTS DE POU- VOIR : LE CAS D'UNE PME ACTIVE DANS LA MACHINE-OUTIL



Graphisme réalisé par Lysiane Widmer (étudiante 2^e année Bachelor sociologie à l'Université de Genève)

Valentine Donzelot

Août 2021

**Mémoire de Master en sociologie sous la direction de la
professeure Mathilde Bourrier**

Université de Genève – Institut de recherches sociologiques
www.unige.ch/sciences-societe/socio/irs

« Tout pouvoir est une conspiration permanente. »
Honoré de Balzac

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES FIGURES	7
ACRONYMES	8
REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION	11
REVUE DE LA LITTÉRATURE	13
UNE DÉFINITION PROBLÉMATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL	13
STATISTIQUES EN SUISSE	13
AMPLEUR DU TÉLÉTRAVAIL	14
CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DES TÉLÉTRAVAILLEUR.EUSES	14
ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL – AU TRAVERS ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE	15
Conciliation vie privée et professionnelle	15
Matériel, ergonomie et santé	16
Diminution des déplacements (frais, pollution et temps)	16
Productivité	16
Contact informel, communication et sentiment d'appartenance	17
Perception et soutien du télétravail	17
Contrôle et autonomie	18
MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL – PLUSIEURS FREINS	18
Espace et temps	19
Management par objectifs et confiance	19
L'APPARITION DE LA COVID-19 : LES PREMIÈRES ÉTUDES	19
Gestion du télétravail au sein des foyers	20
Impact sur le climat ? les espoirs déçus	22
QUESTION DE RECHERCHE : COMMENT LES RAPPORTS DE POUVOIR ONT-ILS ÉTÉ RENÉGOCIÉS DANS LES ORGANISATIONS SUITE À LA MISE EN PLACE D'UN TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT ?	25
CADRE CONCEPTUEL	27
L'ACTION COLLECTIVE ET L'ANALYSE STRATÉGIQUE	27
LE POUVOIR	27
Relations de pouvoir	27
Les 4 grands pouvoirs	28
THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE	29
L'ÉTUDE DE CAS AU SEIN DE COMMANDES ET MACHINE SA	31
ACCÈS AU TERRAIN : QUELQUES NÉGOCIATIONS	31
QUELQUES MOTS SUR L'ENTREPRISE	31
ÉCHANTILLONNAGE	32
ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	33
OBSERVATIONS DIRECTES	33
DOCUMENTATION	33
DÉBRIEFING DE L'ÉTUDE	34

CODAGE ET ANALYSE	34
Analyse stratégique	34
LIMITES DU TERRAIN	34
RÉSULTATS	37
TÉLÉTRAVAIL « PROHIBÉ » AVANT LA COVID-19	37
Outils numériques déjà fonctionnels	37
Télétravail informel possible oui, mais...	37
Conditions d'accès au travail à distance	38
L'image du télétravail par les employé.es	39
ENTRE CONTRÔLE ET APPARITION DU VIRUS	40
L'EXPÉRIENCE : PASSAGE D'UNE PERCEPTION NÉGATIVE À UNE MISE EN APPLICATION	40
Implication de la respatialisation du travail	41
Une modification du temps au travail	42
« VOIR » OU « ÊTRE VU » : QUE MET-ON EN PLACE ?	43
Le planning comme outil de suivi	43
Le rôle du téléphone	45
Faire ses preuves pour acquérir la confiance	46
La gestion par objectifs une recette miracle ?	47
QUAND EST-IL DE LA PERFORMANCE ?	47
La réduction des transports et une fatigue diminuée	48
Distractions professionnelles et privées	48
Un manque de communication transversale et de créativité	49
LUTTER CONTRE L'INVISIBILITÉ GRÂCE AU PRÉSENTIEL	51
Entre le présentiel et la distance ? Le compromis	51
Le département recherche et développement et la perte d'indépendance	52
Le département support technique et l'invisibilité des résultats	53
Le département achats et ventes et la place des femmes	54
Le département des finances, RH et IT, un complice de la direction	55
Le département production et le pouvoir d'être ensemble	56
L'ambivalence des cadres intermédiaires	57
CONCLUSION ET LIMITES	59
BIBLIOGRAPHIE	63
ANNEXES	67
ANNEXE 1 – ORGANIGRAMME	67
ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN	68
ANNEXE 3 – CODEBOOK	70
ANNEXE 4 – GRILLE DE DÉPOUILLEMENT	74
ANNEXE 5 – SOCIOGRAMME	76

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Tableau du pourcentage de personnes actives en Suisse ayant vécu un changement dans leur situation de travail durant le 1 ^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 13)	20
Figure 2 : Pourcentage du nombre de personnes ayant été en télétravail durant le 1 ^{er} semi-confinement en fonction du degré d'étude (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 14)	21
Figure 3 : Tableau sur le pourcentage des difficultés éprouvées par type de foyers durant le 1 ^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 25)	21
Figure 4 : Tableau démontrant le pourcentage de parents se sentant pas, partiellement ou dépassé par le fait d'avoir les enfants à domicile durant le 1 ^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 26)	22
Figure5 : Tableau sur les kilomètres effectués par les suisse.esses du 1 ^{er} janvier 2020 au 4 juillet 2021 par type de moyens de transport (Intervista AG, 2021, p. 12)	23

ACRONYMES

ERP : Entreprise Resource Planning
IT : Technologies de l'information
TIC : Technologies de l'information et de la communication
OFS : Office fédéral de la statistique
PIB : Produit intérieur brut
PME : Petite et moyenne entreprise
PV : Procès-verbaux
RH : Ressources humaines

REMERCIEMENTS

Ce travail a pu naître grâce à un certain nombre de personnes. Je souhaite leur faire part de mes plus sincères remerciements.

Tout d'abord, je tiens à remercier la professeure Mathilde Bourrier qui m'a beaucoup appris. Elle m'a soutenu tout au long de ce processus tant sur le plan créatif, analytique que psychologique. J'ai apprécié ses conseils avisés qui sont à l'image d'une petite ampoule s'allumant dans mon esprit.

Ce mémoire a aussi pu être effectué grâce à l'entreprise Commandes et Machine SA¹ qui m'a ouvert ses portes. Je tiens à remercier la disponibilité du directeur, de toutes les personnes avec lesquelles j'ai gravité dans l'organisation et avant tout l'amie de longue date qui m'a offert l'accès à ce terrain.

Finalement, ce travail est également le produit de grandes discussions avec mes proches, je suis reconnaissante de leur soutien non négligeable durant cette période de crise. Au vu de leur nombre, je ne peux toutes et tous les citer, mais il est important pour moi de remercier particulièrement Sylvie Arnoux qui a relu et apporté un regard critique à mon travail.

●
¹ Nom de l'entreprise a été anonymisé

INTRODUCTION

Le 16 mars 2020 restera un tournant dans l'histoire du télétravail en Suisse et à travers le monde. Quelques semaines auparavant, le virus de la COVID-19 se rapproche de l'Europe. Les politiques s'inquiètent de sa venue. Comment la population survivra-t-elle ? Les hôpitaux sont-ils prêts à accueillir des malades ? Comment éviter une crise économique ? Le virus bouleverse nos habitudes de travail. Confiné.es chez soi pour se protéger, le télétravail est la solution au bien-être de l'économie. Il ne s'agit que du début d'une longue incertitude qui modifiera les routines de travail. Le mirage du télétravail dont on entend de plus en plus parler depuis des années deviendrait-il réalité ? Sa venue questionne et les chercheur.euses en sciences sociales souhaitent comprendre quels sont ses impacts. Le télétravail est le nouveau terrain d'exploration de certain.es sociologues et c'est au milieu de cette pandémie que ce mémoire a été pensé et développé.

Le télétravail n'avait jusqu'à présent pas été le mode organisationnel choisi par les entreprises (Aguilera, Lethiais et al., 2016). Face à la pandémie, les individus et les organisations ont dû s'adapter à cette nouvelle forme de travail. Alors qu'une partie de la population travaillant dans les secteurs de la santé, du social, de la sécurité ou des transports reste au front pour continuer de prodiguer les services essentiels aux citoyen.es suisses, le reste se confronte à l'apprentissage d'une configuration inédite de travail. Seul.es ou en compagnie chez soi, le cadre change et modifie le rapport au travail. Le domicile, lieu où se déroule en principe les activités dites privées, est dorénavant un espace mêlant sphère personnelle et professionnelle. Quelles stratégies sont développées par les travailleur.euses pour différencier ces deux aspects ? Du côté des organisations, une réadaptation du système de gestion doit se faire. Comment continuer l'activité en ces temps de crise ? Comment gérer le travail à distance ? Quels outils sont mis à disposition ? Une nouvelle règle est intégrée au jeu dans les organisations, celle du télétravail. Les relations avec les collègues, la hiérarchie ou les partenaires sont bouleversées. Comment toutes les parties prenantes négocieront et/ou appliqueront ce nouveau cadre ? C'est avec toutes ces questions en tête que j'ai déterminé le sujet de mon étude en choisissant une approche de la sociologie des organisations.

Pour mener à bien cette recherche, plusieurs étapes essentielles ont été nécessaires. Ce mémoire est alors constitué de plusieurs parties. La première présente l'ensemble des enjeux que le télétravail posait avant la crise de la COVID-19. Un recensement des problématiques en lien avec ce sujet a donc été fait. Ceci m'a permis de développer ma question de recherche. Me basant sur cette dernière, j'ai défini mon cadre conceptuel. Par la suite, j'ai effectué une étude de cas au sein d'une petite et moyenne entreprise (PME) en Suisse romande afin de récolter des données empiriques. Un chapitre présente la méthodologie que j'ai adoptée. L'ensemble de ces éléments m'ont permis de répondre à ma question de recherche en faisant une analyse qui est présentée dans une section consacrée aux résultats. Ce travail se termine avec une conclusion et les limites de mon étude.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le travail à domicile est une pratique qui n'est pas nouvelle. Au Moyen Âge des familles produisent du fil pour les tisserands ou traitent le coton à domicile. Jusqu'en 1880 cette méthode domine l'industrie du textile et de l'horlogerie en Suisse² par exemple avec la couturière qui accomplit ses tâches à la maison afin de pouvoir partager son activité professionnelle et ses travaux domestiques (Lallement, 1990). Cette notion est en évolution depuis les années 1970 pour devenir celle du télétravail. Son intérêt par les organisations est dû à l'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ces dernières offrent la possibilité de se consacrer à ses tâches chez soi ou en dehors de son lieu de travail habituel. Certain.es auteur.trices entrevoient une organisation du travail qui effacerait les contraintes géographiques et temporelles grâce à l'utilisation des réseaux de télécommunication (Largier, 2001). Durant les années 80, les entreprises font face à une plus grande concurrence, car les marchés deviennent de plus en plus volatils. Confrontées à ce changement, elles doivent se réinventer à l'interne et faire preuve de flexibilité. Le télétravail est alors perçu comme un outil organisationnel propice à cette flexibilité (Largier, 2001 ; Craipeau, 2010). Néanmoins, il fait débat au sein des organisations ainsi qu'auprès des chercheur.es en sciences sociales. En effet, il peine à décoller depuis son apparition.

UNE DÉFINITION PROBLÉMATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

La notion de télétravail peut être définie de plusieurs manières et c'est pourquoi il est difficile de quantifier le nombre de télétravailleur.es (Tremblay et Thomsin, 2012). Il est souvent perçu comme un travail qui se fait par le biais des TIC. Pour certain.e chercheur.es, il s'agit d'un travail délocalisé, mais dans ce cas les centres d'appels téléphoniques seraient pris en compte. Le travail mobile où les tâches sont effectuées dans différents endroits hors du bureau comme la représentation ou la vente chez des client.es rentre aussi dans cette définition. Ainsi, l'activité se passe en dehors du lieu où le résultat de ce travail devrait être réalisé et sans que le.la superviseur.e puisse surveiller l'exécution des tâches (Taskin et Tremblay, 2010). Vayre (2019) identifie quatre catégories de télétravail : (1) celui s'accomplissant à plein temps ou quasi exclusivement à domicile, (2) celui à temps partiel à la maison (environ une journée de télétravail/semaine), (3) le travail mobile qui implique des déplacements professionnels avec divers lieux de travail et (4) le télétravail dans les bureaux satellites. Les deux premières catégories sont plus courantes (Vayre, 2019). Je retiendrai celles-ci dans le cadre de cette recherche. Par ailleurs, au-delà de la définition, il convient de dissocier deux méthodes de télétravail. Il s'agit du télétravail formel (établi à l'occasion d'un contrat formel) et informel (par exemple, les heures supplémentaires effectuées à la maison pour rattraper le retard accumulé) (Ojala, 2011).

STATISTIQUES EN SUISSE

L'Office fédéral de la Statistique (OFS) a déterminé la proportion d'actif.ves effectuant du télétravail parmi la population active suisse de 2001 à 2019. Même si cette forme de travail a progressé, partant avec un total de 3.6% télétravailleur.es à domicile en 2001, leur

² <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/016213/2015-03-09/> (consulté le 21.08.2021)

nombre se monte à 24.6% en 2019. L'OFS estime qu'il s'agit de travail à domicile lorsque l'employé.e réalise ses tâches à la maison en utilisant internet pour collaborer avec l'employeur.euse ou ses client.es³. L'OFS prend en compte les télétravailleur.euses dit « occasionnel.les », c'est-à-dire ceux ou celles qui exercent leur activité au moins une fois par mois à domicile. Il distingue aussi les télétravailleur.euses « régulier.ères » et « habituel.les ». Les « régulier.ères » renvoient à ceux.celles qui sont à domicile à moins de 50% de leur pourcentage, et les « habituel.les » effectuent leur activité à plus de 50% de leur temps de travail. Les chiffres mentionnés ci-dessus comptabilisent l'ensemble de ces catégories. Néanmoins, il faut indiquer que les télétravailleur.euses « habituel.les » constitue une faible proportion. En effet, en 2019, on en compte 3%, alors que les « régulier.ères » représentent 10.6% et les « occasionnel.les » 11%. Le télétravail à plein temps n'est donc pas une pratique courante dans les organisations avant la crise de la COVID-19.

AMPLEUR DU TÉLÉTRAVAIL

Force est de constater que l'ampleur du télétravail n'est pas aussi grande par rapport à la faisabilité technologique. Pourtant perçu comme permettant une croissance économique et une responsabilité sociale et écologique, il n'est pas le mode de fonctionnement principal des organisations ces dernières années (Aguilera, Lethiais et al., 2016). Lorsque le télétravail est instauré, c'est souvent parce que ces organisations véhiculent certaines valeurs comme l'autonomie, l'autocontrôle ou la responsabilisation. En outre, il est fréquemment observé dans les entreprises qui ont déjà mis en place une flexibilité en termes d'horaires de travail pour l'ensemble des salarié.es (De Schampheleire et Martinez, 2006). Si tel n'est pas le cas, le travail à distance a souvent été mis sur pied de manière informelle entre le.la collaborateur.trice et l'employeur.euse à la suite d'une demande particulière. Ce cas de figure se rencontre par exemple si une personne souhaite continuer de travailler malgré une incapacité due à un accident (De Schampheleire et Martinez, 2006). C'est aussi le cas pour les individus qui rattrapent le retard accumulé durant la journée à leur domicile et faisant ainsi des heures supplémentaires en télétravail (Ojala, 2011).

CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DES TÉLÉTRAVAILLEUR.EUSES

La littérature fait état de deux types de catégories socioprofessionnelles qui ont accès au télétravail avant la crise de la COVID-19. La première est le.la manager, qui, grâce à sa position hiérarchique lui permet d'être autonome et de travailler à distance. La seconde correspond aux employé.es qui bénéficient de la reconnaissance de l'employeur.euse, car ils.elles ont des tâches qui peuvent s'effectuer de façon indépendante (De Schampheleire et Martinez, 2006). Il s'agit souvent de la première catégorie qui en dispose, car ils.elles ont une plus grande autonomie et donc jouissent aussi d'une certaine confiance de la part de leur dirigeant.e (Mokhtarian et Salomon, 1996). Majoritairement, ces personnes possèdent un diplôme de degré tertiaire qui les a menées à ce type de postes. Il s'agit généralement de professions dites intellectuelles (De Schampheleire et Martinez, 2006). Souvent, leurs parcours démontrent une grande mobilité professionnelle. Cela les amène au choix ou à la demande de télétravail, car ils.elles ont l'habitude d'être indépendant.es (Vayre, 2019). Il est aussi accordé aux employé.es ayant une certaine ancienneté, car ils.elles ont une meilleure

³ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html> (consulté le 07.08.2021)

compréhension de l'organisation. Alors que ce sont souvent les plus ancien.nes qui y ont accès, les jeunes possèdent pourtant une meilleure connaissance des outils technologiques nécessaires au télétravail (Tremblay et Thomsin, 2012 ; Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016). La personne doit avoir fait sa place au sein de l'organisation et être visible par la hiérarchie pour ensuite bénéficier d'une reconnaissance lui permettant de mieux négocier ses conditions de travail (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016). Lors d'une demande de télétravail, le premier motif invoqué est la diminution de la durée des trajets et en second lieu de consacrer plus de temps à sa famille (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016). Les caractéristiques personnelles des employé.es telles que l'âge et le genre n'influencent que très peu l'octroi du télétravail (De Schampheleire et Martinez, 2006). Néanmoins, c'est plus souvent les hommes qui en font, alors que les attentes de ce modèle étaient plus ciblées vers les femmes pour leur permettre de mieux concilier vie de famille et professionnelle (Metzger et Cléach, 2004). Ce constat peut être renforcé par les chiffres de l'OFS qui recensent en 2019 27,4% d'hommes contre 21,2% de femmes en télétravail⁴. Ce nombre peut s'expliquer par le fait que ce sont principalement les hommes qui ont les fonctions les plus élevées dans une organisation (Craipeau, 2010).

ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL – AU TRAVERS ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE

La mise en place du télétravail peut avoir certains impacts tant pour l'employé.e que pour l'organisation. Qu'est-ce que cela implique pour chacune des parties ? Comment une institution doit-elle gérer ce changement ? Les auteur.trices en sciences sociales ont tenté de répondre à ces questions.

CONCILIATION VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

Le télétravail offre une flexibilité en termes d'horaires de travail et cela peut avoir des effets positifs sur la conciliation de la vie privée et professionnelle (Tremblay, Chevrier et al., 2006). L'employé.e a la possibilité de contrôler son temps de travail et être flexible dans la réalisation de ses tâches (Craipeau, 2010). Malgré cet avantage, le.la salarié.e peut se confronter à un conflit entre la gestion de sa famille et de son emploi. La présence d'enfants lors du télétravail peut conduire à travailler de façon hachée, empêchant une pleine concentration. Le télétravail peut alors apporter plus d'épuisement chez les femmes, car cela peut entraîner une double journée, sauf si le partenaire réduit lui aussi son activité (Ortar, 2009).

Lors de l'instauration du travail à domicile, des limites spatiales peuvent être mises en place afin de faire une distinction entre le travail et la sphère privée, par exemple avec un espace dédié au travail (Felstead et Jewson, 2000 ; Montreuil et Lippel, 2003 ; Rey et Sitnikoff, 2006 ; Vayre et Pignault, 2014 ; Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016). Alors que le temps de travail est parfois rigide dans les organisations avec des emplois du temps fixes, le télétravail modifie les temporalités. La délimitation des horaires de travail peut être floue pour le.la télétravailleur.euse et provoquer des débordements (Rey et Sitnikoff, 2006). Le travail à distance implique une importante autonomie et/ou autodiscipline en matière d'organisation. Le.la télétravailleur.euse est donc disponible en tout temps, notamment par le biais des TIC. La capacité à pouvoir couper devient alors une compétence à part entière.

●
⁴ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html> (consulté le 07.08.2021)

Pour développer cette aptitude, certain.es employé.es reconstituent une sphère de travail en suivant par exemple les mêmes horaires qu’au bureau (Metzger et Cléach, 2004 ; Fernandez, Guillot et al., 2014).

MATÉRIEL, ERGONOMIE ET SANTÉ

Selon Mello (2007), l’espace de travail au domicile doit être approprié avec des dispositifs de sécurité. L’employé.e devrait bénéficier d’outils ergonomiques suffisants ainsi que d’un accès aux TIC pour permettre son existence dans l’organisation. Toutefois, Felstead et Jewson (2000) estiment ce problème comme limité, car il n’apparaît qu’au commencement.

La santé des télétravailleur.euses peut être mise à rude épreuve. Ce nouvel espace de travail et la flexibilité des horaires peuvent modifier la perception d’avoir un besoin de pauses. L’absence de collègues et de supervision engendre cette négligence et les télétravailleur.euses doivent s’autodiscipliner pour ne pas oublier de s’arrêter (Montreuil et Lippel, 2003). Par ailleurs, l’isolement professionnel peut avoir une incidence sur le moral et le bien-être au travail chez ces travailleur.euses notamment avec la baisse des interactions avec leurs collègues (Bentley, Teo et al., 2016).

Le manque de conseils sur les questions d’ergonomie et de santé lors du télétravail provoque un risque de voir l’apparition de troubles musculosquelettiques. Ceci peut mener à une mauvaise expérience du télétravail (Montreuil et Lippel, 2003).

Ces facteurs sont moins présents pour les personnes ayant fait le choix volontaire du télétravail, car cela permet par exemple une réduction de la fatigue des trajets ou des tensions négatives du bureau (Montreuil et Lippel, 2003).

DIMINUTION DES DÉPLACEMENTS (FRAIS, POLLUTION ET TEMPS)

Le télétravail implique une diminution des déplacements qui offre une réduction du temps de trajet et une baisse des frais qui en découlent (Tremblay, Chevrier et al., 2006 ; Vayre et Pignault, 2014). Les salarié.es auraient tendance à augmenter leur temps de travail et ainsi être plus productif.ves (Metzger et Cléach, 2004 ; Taskin et Devos, 2005).

Les auteur.trices voient une possibilité d’une baisse des embouteillages dans les grandes villes et imaginent que le travail à domicile permettrait une réduction des émissions de CO₂ (Mokhtarian et Salomon, 1997). L’expérience de la COVID-19 a permis de tester ces assertions. J’y reviendrai par la suite.

PRODUCTIVITÉ

Certaines études montrent que les télétravailleur.euses sont plus performant.es et productif.ves. Ceci est dû, entre autres, à la diminution de la fatigue des trajets, d’une baisse de stress et d’une meilleure qualité de vie (Tremblay, Chevrier et al., 2006). Gérer ses horaires de façon autonome améliore la qualité au travail et, par conséquent, la qualité de vie (Rey et Sitnikoff, 2006). Le taux d’absentéisme décroît dans les organisations ayant recours au télétravail (Boivin, Rivard et al., 1996). Les tâches qui nécessitent une plus grande concentration sont mieux appréhendées à distance, car il y a moins de fragmentation du travail (Mello, 2007 ; Fernandez, Guillot et al., 2014). Un des motifs pour une demande de

télétravail est de réduire les interruptions et interactions non voulues (Wilton et al. 2011). Toutefois, le manque d'échanges et de partage de connaissances entre les employé.es peut provoquer la baisse la créativité notamment dans le cadre du développement de produits (Allen, Golden, et al., 2015). La question de la productivité est fréquemment débattue entre les auteur.trices. Vayre (2019) constate qu'elle augmente en effet, mais qu'elle est souvent due à un accroissement des heures de travail.

CONTACT INFORMEL, COMMUNICATION ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Le travail à domicile implique d'être moins souvent dans les locaux de l'organisation. Le sentiment d'isolement et un manque d'interactions avec des collègues peuvent devenir un problème et plus particulièrement pour les télétravailleur.euses à plein temps. Les réunions en présence sont indispensables pour certain.es, car le télétravail empêche la socialisation et les contacts informels. De nouvelles routines doivent alors être développées afin de pouvoir échanger avec ses collègues (Taskin et Bridoux, 2010 ; Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016).

Même éloigné.e le travail n'en demeure pas moins collectif et le.la télétravailleur.euses reste dans les réseaux. Toutefois, des dernier.ères constatent une baisse de contacts et les informations ne sont pas toujours transmises notamment par les collègues. Cela affecte le niveau de confiance entre eux.elles. Ces manquements peuvent être dus au fait qu'il existe une forme de jalousie des collaborateur.trices qui considèrent le télétravail comme un privilège. Ces dernier.ères ont même une impression de déranger les travailleur.euses à domicile lorsqu'ils.elles les appellent. Ceci provoque une baisse de communication au sein de l'organisation. Cet aspect est moins fort quand le télétravail est reconnu comme une stratégie de l'entreprise (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016).

La question de la perte du sentiment d'appartenance, de désengagement et de la loyauté envers l'organisation est aussi à observer. La perte de visibilité peut notamment conduire à rater certaines promotions, nouveaux projets ou mandat (Mello, 2007 ; Golden, 2012 ; Montreuil et Lippel, 2003).

Cet ensemble de paramètres peut amener à un sentiment de solitude chez les télétravailleur.euses. Afin de maintenir ou de recréer une interaction sociale entre les individus de l'organisation, Taskin et Bridoux (2010) ainsi que Vacherand-Revel et al. (2016) indiquent que le télétravail ne doit pas se faire à trop haute fréquence, que la stratégie de télétravail doit être communiquée et que ce dernier doit être soutenu par les superviseurs.euses. Si le télétravail est trop élevé, une baisse de performance peut avoir lieu due notamment à l'isolement social (Biron et Veldhoven, 2016).

Pour intégrer les individus dans l'organisation, il est important de leur faire partager un intérêt collectif (Taskin et Devos, 2005). L'étude de McNaughton et al. (2014) indique que les télétravailleur.euses attendent de leurs hiérarchies qu'elles créent des réseaux pour remédier à ce problème par exemple avec des fêtes du personnel ou des réunions en présence.

PERCEPTION ET SOUTIEN DU TÉLÉTRAVAIL

Si le télétravail est mis en place de manière formelle, cela démontre que l'organisation soutient cette forme de travail. Il y a ainsi une plus grande légitimité sociale aux yeux du

personnel (Taskin et Bridoux, 2010). Le programme de télétravail doit alors être communiqué (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016) et s'il est soutenu par la hiérarchie, il sera perçu positivement (St-Onge, Haines et al., 2000). Cela permet d'éviter que le télétravailleur.euse surcompense et se sente redevable d'avoir obtenu un privilège (Kelliher et Anderson, 2010). Dans le cas contraire, il.elle intensifiera sa charge de travail (Felstead, Jewson et al., 2003). L'organisation doit donc faire en sorte que le télétravail soit légitime aux yeux des collaborateur.trices pour empêcher qu'ils.elles la perçoivent comme un.e fainéant.e (Golden, 2012). En raison de cette perception des fois négative, les télétravailleur.euses étant parfois malades, omettent de déclarer leurs absences afin de ne pas accroître la mauvaise presse concernant le travail à distance. (Montreuil et Lippel, 2003).

CONTRÔLE ET AUTONOMIE

Le télétravail demande plus d'autonomie de la part des employé.es. Cette nouvelle forme de travail modifie le suivi de l'exécution du cahier des charges. Pour Solís (2017) cela a un impact sur les performances des collaborateur.trices en constatant que lorsque les travailleur.euses sont moins contrôlé.es par la hiérarchie, leurs performances s'améliorent. Eloigné.es de l'entreprise, ils.elles ont la possibilité de gérer leurs tâches de façon autonome. Néanmoins, Biron et Veldhoven (2016) démontrent que pour certaines personnes, cette liberté donne trop de responsabilités personnelles. La délégation du contrôle amène à un processus de décision qui entraîne certaines difficultés à se fixer une ligne de conduite pour l'employé.e.–Selon Metzger et Cléach (2004) pour éviter de travailler sans limites par exemple, il convient de disposer d'une grande capacité d'autonomie.

Mello (2007) évoque que l'échec du télétravail est fréquemment dû à la non-croyance de ses avantages par les superviseur.euses. C'est la résistance de la direction, s'inquiétant que les collaborateur.trices n'effectuent pas les tâches demandées à la maison, qui est problématique. D'après Templer, Armstrong-Stassen et al. (1999) les managers imaginent souvent que leurs tâches sont de réaliser un travail de coaching en temps réel, ce qui contraint la mise en place du télétravail.

MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL – PLUSIEURS FREINS

Avec la mondialisation des marchés, la concurrence se fait de plus en plus dense entre les entreprises. Pour se démarquer, une organisation a besoin de s'adapter et d'être flexible. Le télétravail est une solution. Toutefois, sa mise en œuvre suscite quelques interrogations. En effet, la gestion traditionnelle, où les cadres sont habitués à contrôler en temps réel ne peut subsister. Un changement en termes de coordination, de surveillance et de communication devrait voir le jour et le style de management en télétravail devrait se baser sur la confiance mutuelle d'après Illegems, Verbeke et al. (2001). Le besoin de suivi des responsables est un obstacle majeur dans son instauration. Une gestion par objectifs peut s'avérer nécessaire (Taskin et Vendramin, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006). Pourtant, selon Fernandez, Guillot et al. (2014) elle n'est pas toujours adoptée, car les TIC, les séances et les comptes-rendus maintiennent le contrôle. Une transformation organisationnelle de taille devrait s'effectuer (Illegems, Verbeke et al., 2001 ; Rey et Sitnikoff, 2006).–Aguilera, Lethiais et al. (2016) indiquent que le mode de management est souvent incompatible avec télétravail.

La résistance au changement, les nouvelles compétences à acquérir, le coût des TIC et les enjeux précédemment évoqués sont aussi des barrières à son établissement (Pérez, Martínez et al., 2003). Illegems, Verbeke et al. (2001) se sont toutefois demandés s'il ne s'agissait que de perceptions. Ils observent que les avantages vécus et perçus sont les mêmes, ce qui n'est pas le cas des inconvénients. Les organisations ayant instauré le télétravail constatent moins de désavantages à cette forme de travail que les entreprises qui ne l'ont pas mise en place. La vision de ces dernières est donc plus pessimiste que la réalité. Les organisations qui ne l'octroient pas imaginent davantage qu'il y a une perte d'efficacité (Aguilera, Lethiais et al., 2016).

Espace et temps

Le télétravail provoque la dispersion spatiale et temporelle avec une flexibilité qui permet aux salarié.es de travailler à n'importe quel endroit et n'importe quand. La notion de travail a toujours été conçue selon l'espace et le temps, c'est-à-dire que lorsqu'on est à notre place de travail, cela signifie que l'on travaille. Cette représentation est remise en question (Taskin, 2006). Les modes traditionnels de gestion sont modifiés en raison de la perte de visibilité (il n'y a plus de possibilités d'observer l'individu) et de la présence (là où la personne peut interagir avec d'autres) (Taskin et Tremblay, 2010). Cette notion de « voir » et « être vu » est une des raisons de la méfiance envers le télétravail par les managers. Rey et Sitnikoff (2006) font référence à l'analyse du panoptisme de Foucault (1975) qui indique que l'aménagement de l'espace est un moyen de contrôle de l'organisation. Le regard et le pouvoir sont fortement liés pour obtenir un comportement attendu.

Du point de vue des télétravailleur.euses, ce sentiment de méfiance est fortement ressenti. Par exemple il est possible que lorsqu'ils.elles sont à domicile, ils.elles soient moqué.es par leurs collègues qui perçoivent le télétravail comme une occasion d'effectuer des activités non professionnelles durant les heures de travail (Taskin, 2006). Dans le but d'éviter un manque de légitimité sociale, les télétravailleur.euses se contraignent à être plus réactif.ves. Ils.elles augmentent alors leur productivité (Felstead, Jewson et al., 2003) et, ce, aussi pour continuer de bénéficier des avantages du télétravail (Taskin et Tremblay, 2010).

Management par objectifs et confiance

Comme mentionné précédemment, le.la superviseur.euse pourra utiliser le contrôle par résultats. Des objectifs mesurables sont définis à court et moyen terme afin de s'assurer de la productivité des employé.es (Felstead, Jewson et al., 2003 ; Mello, 2007). Apparaîtront des moyens de supervision tels que les séances de suivi et les rapports écrits (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016). Toutefois, certains domaines d'activité et particulièrement les entreprises de service ne sont pas propices à mesurer et comparer les résultats (Felstead, Jewson et al., 2003). La confiance est la clé de la gestion du télétravail (Taskin et Devos, 2005), mais son établissement dépendra de facteurs tels que l'ancienneté et le statut dans l'organisation (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016).

L'APPARITION DE LA COVID-19 : LES PREMIÈRES ÉTUDES

L'apparition de la COVID-19 a contraint les entreprises à le mettre en place de manière quasi systématique. En Suisse, avec le semi-confinement du printemps 2020, le pourcentage

de personnes actives effectuant du télétravail passe de 24.6% en 2019 à 34.1% en 2020⁵. Cette augmentation peut paraître faible, mais elle est calculée sur l'ensemble de l'année 2020 donc avec la variation entre la 1^{ère} et 2^e vague.

Table 4.1 Percentage of employees and apprentices/interns who experienced changes in their work situation (N=3064⁹)

	% yes
Work partially from home	22%
Work entirely from home	25%
Short-time work	19%
Work less due to care duties	6%
Reduce overtime	9%
Work overtime	13%
Flexible working hours	17%
No changes	26%

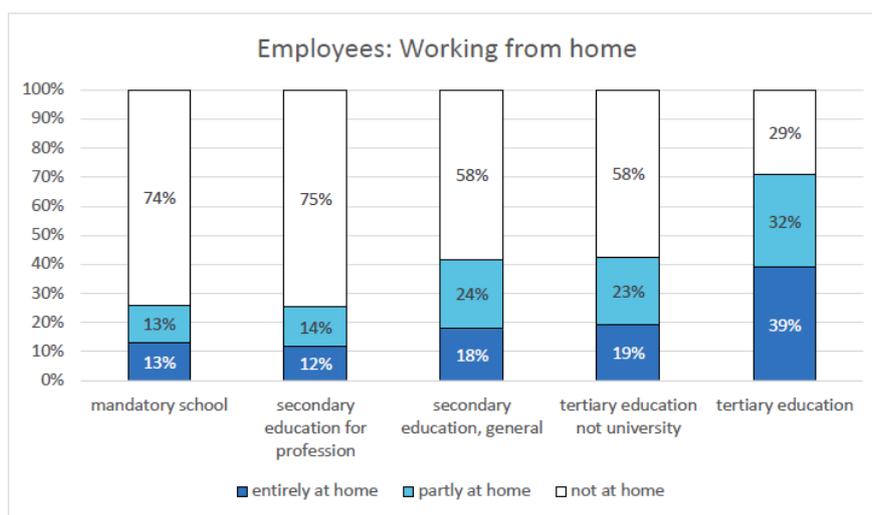
Note: Respondents could select all that applied. Excluded are 34 employees and 11 apprentices who replied don't know or no answer to all items.

Figure 1: Tableau du pourcentage de personnes actives en Suisse ayant vécu un changement dans leur situation de travail durant le 1^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 13)

GESTION DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DES FOYERS

En Suisse, l'étude FORS sur la COVID-19 (Refle, Voorpostel et al., 2020) a déterminé comment les individus ont géré la 1^{ère} vague de la pandémie. Durant le 1^{er} semi-confinement, 47% des gens passent en télétravail partiellement ou totalement. La proportion de personnes ayant dû réduire le nombre d'heures de travail en raison de contraintes familiales se monte à 6%. 13% ont observé leur charge de travail augmenter et 25% estiment qu'ils n'ont pas vu de changement particulier. Cette étude met en avant les différences entre le niveau d'éducation et le télétravail. Seulement 26% des employé.es disposant d'un degré d'éducation d'enseignement primaire ou secondaire ont pu faire du travail à domicile. A contrario, il s'agit de 71% chez les personnes disposant d'un diplôme de degré tertiaire. Cela démontre que le travail de bureau est plus fréquent pour les individus avec des titres de niveau tertiaire (Refle, Voorpostel et al., 2020).

⁵ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html> (consulté le 07.08.2021)



Mandatory school: n=312; secondary education for prof: n= 921; secondary education general: n=285; tertiary not university: n=483; tertiary university: n=1063

Figure 2: Pourcentage du nombre de personnes ayant été en télétravail durant le 1^{er} semi-confinement en fonction du degré d'étude (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 14)

Selon Refle, Voorpostel et al. (2020), les hommes sont plus susceptibles de travailler à domicile, car les femmes disposent plus d'emplois ayant été nécessaire durant la crise tels que les soins ou la vente.

Le semi-confinement a pu être source d'inquiétude concernant la gestion de vie privée et professionnelle. Pourtant, 40% ont indiqué ne pas avoir vu de changement alors que 30% ont estimé cela plus facile ou plus difficile. La situation est plus éprouvante pour les parents d'enfants de moins de 18 ans que ce soit pour les couples ou familles monoparentales (Refle, Voorpostel et al., 2020).

Table 5.2: Difficulties in combining work and non-work life by household composition (N=3362)

	much/ somewhat easier	stayed the same	much/ somewhat harder
One-person household	28%	43%	28%
Couple, no others	34%	44%	23%
Couple and at least 1 child <18	27%	32%	41%
Lone parent with at least 1 child <18	35%	26%	40%
Couple, no <18 children, with others (e.g. older children)	25%	52%	23%
Other household composition (e.g. adult child living with parents, living with others)	26%	42%	32%
Total	29%	40%	31%

Figure 3: Tableau sur le pourcentage des difficultés éprouvées par type de foyers durant le 1^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 25)

Les femmes restent toutefois plus actives au sein des foyers et particulièrement lorsqu'elles vivent avec un partenaire et des enfants de moins de 18 ans (Refle, Voorpostel et al., 2020). Czymara, Langenkamp et al. (2021) révèle que durant la pandémie de la

COVID-19 les femmes sont plus préoccupées par la garde des enfants et les hommes par le travail et l'aspect économique de la crise. Aux États-Unis, les femmes hétérosexuelles mariées travaillant et ayant de jeunes enfants (<13 ans), qui ont effectué du télétravail, ont réduit leur temps de travail 4 fois plus que les pères. Ce phénomène est moins présent chez les parents ayant des enfants de 13-17 ans, car ces dernières sont plus indépendantes (Collins, Landivar et al., 2021).

Les chiffres de l'étude de Refle, Voorpostel et al., (2020) révèlent que les femmes ont continué d'assumer la majeure partie des tâches ménagères et celles du soin des enfants durant le 1^{er} semi-confinement.

Malgré ce constat, les femmes salariées n'ont pas exprimé avoir plus de difficultés à concilier vie privée professionnelle par rapport aux hommes durant cette période. En effet, le travail à domicile a permis d'amortir certaines charges. 45% des femmes travaillant partiellement ou totalement à domicile ont senti un soulagement et 30% ont éprouvé plus de difficultés à combiner les deux. 73% des parents ont d'ailleurs estimé que la première vague de la COVID-19 avait permis de passer plus de temps avec leurs enfants. Néanmoins certains se sont sentis dépassés lorsqu'il s'agissait de l'aide aux devoirs (Refle, Voorpostel et al., 2020).

Table 5.3: Consequences of closed schools and childcare facilities (N=1305)

	disagree completely/somewhat	partly agree, partly disagree	agree somewhat/completely
Child/children at home overwhelms me sometimes.	55%	25%	19%
Helping with schoolwork overwhelms me sometimes.	63%	18%	20%
Opportunity to spend more time with my child/children.	8%	19%	73%
More tensions when everyone is at home.	52%	27%	21%

Notes: Excluded were "Don't know", "No answer", "Does not apply to me": 126, 328, 97, and 63 cases for the items respectively.

Figure 4 : Tableau démontrant le pourcentage de parents se sentant pas, partiellement ou dépassé par le fait d'avoir les enfants à domicile durant le 1^{er} semi-confinement (Refle, Voorpostel et al., 2020, p. 26)

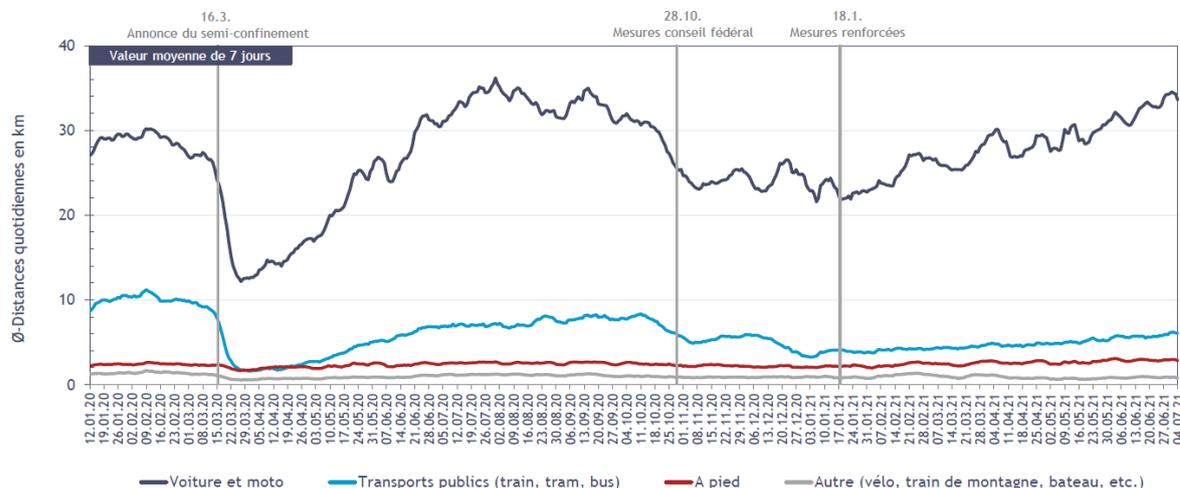
L'étude de Refle. Voorpostel et al. (2020) met en avant les premières questions quant à la répartition des charges domestiques durant un confinement où les crèches et les écoles sont fermées. Les femmes restent en charge des tâches familiales par rapport aux hommes et ont pu éprouver plus de difficultés à travailler à domicile, même s'il semble que cela a aussi permis d'éviter les doubles journées dont elles ont l'habitude. Il est à noter que cela ne reflète qu'une partie de la réalité, et que les premiers chiffres relatifs aux autres vagues seront tout autant intéressants à analyser.

IMPACT SUR LE CLIMAT ? LES ESPOIRS DÉÇUS

Alors que le télétravail est vu comme offrant une possibilité de réduction des déplacements, les expertes des questions climatiques y voient un avantage pour la diminution des

émissions de CO₂. Dans le cadre du projet « suivi de la mobilité COVID-19 »,⁶ une analyse a été faite pour déterminer la mobilité de la population de 12 janvier 2020 au 4 juillet 2021 en fonction du type de transports.

Distances quotidiennes par moyens de transport



Base quotidienne moyenne: n=2561 panélistes Footprints

Figure 5: Tableau sur les kilomètres effectués par les suisse.esses du 1^{er} janvier 2020 au 4 juillet 2021 par type de moyens de transport (Intervista AG, 2021, p. 12)

Durant la période du premier semi-confinement, l'utilisation des transports diminue drastiquement. Pourtant, ce changement provoqué par la première vague sera de courte durée. Très rapidement, la mobilité de la population suisse en voiture et moto reprend voire augmente après chacune des vagues de la pandémie. Les transports publics quant à eux sont moins sollicités. La crise n'aurait donc pas eu les effets escomptés concernant le climat et ne correspond pas aux postulats des premières études sur le télétravail.

⁶ Sur mandat de la Swiss National COVID-19 Science Task Force, du KOF Centre de recherches conjoncturelles de l'École polytechnique fédérale de Zürich ainsi que de l'Office statistique du canton de Zurich.

QUESTION DE RECHERCHE : COMMENT LES RAPPORTS DE POUVOIR ONT-ILS ÉTÉ RENÉGOCIÉS DANS LES ORGANISATIONS SUITE À LA MISE EN PLACE D'UN TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT ?

La crise de la COVID-19 a changé l'ensemble des perspectives liées au travail. Jusqu'à aujourd'hui, le télétravail n'était de loin pas accepté. De plus, une entreprise favorable au télétravail ne permettait pas son accès à toutes et tous les employé.es. Il était souvent mis en place à la suite d'un choix stratégique de l'entreprise ou d'un événement contraignant débouchant sur un accord informel. Cette crise a fondamentalement redistribué les cartes. Alors que les dirigeant.es, les cadres ou encore les gestionnaires des ressources humaines géraient « à vue », c'est-à-dire en utilisant le contrôle et la surveillance (Tremblay, 2020), la crise sanitaire a imposé un changement de paradigme.

Au vu de l'ensemble des éléments mis en avant précédemment, la situation sanitaire et l'implémentation du télétravail posent un certain nombre de questions. Comment les organisations ont-elles vécu ce changement et quels outils ont-elles mis en place ? Comment les employé.es ont-ils.elles géré cette transformation et quelles stratégies ont-ils et elles développées pour continuer à travailler et gérer leur vie privée ? Comment les travailleur.euses contraint.es de rester en présence ont-ils continué leurs tâches ? Quels sont les profils sociodémographiques qui ont pu être lésés (ou non) par cette crise ? Comment la communication et les contacts informels ont-ils pu perdurer lors du passage en virtuel ? L'ensemble de ces questionnements m'amènent à me demander plus largement comment les rapports de pouvoir ont-ils été renégociés dans les organisations suite à la mise en place d'un télétravail contraint ?

CADRE CONCEPTUEL

L'ACTION COLLECTIVE ET L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Au sein de l'organisation, les individus se réunissent pour former ce que Crozier et Friedberg (1977) nomment une action collective. Celle-ci renvoie à l'action qui participe à la création et l'élaboration de structures et de champs régissant l'organisation. Cette action collective soulève différents défis en termes de collaboration, mais offre aussi aux personnes les compétences nécessaires à la résolution de ces problèmes. Les acteurs peuvent choisir d'associer leurs ressources si leurs intérêts convergent (Crozier et Friedberg, 1977).

Dans l'organisation chacun.e poursuit des buts distincts. Les acteur.trices jonglent avec les plans de l'organisation et collaborent entre acteur.trices, sans oublier leurs objectifs initiaux personnels. Ils.elles mettent en œuvre des stratégies en utilisant notamment les différentes incertitudes qui existent dans l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977).

« Ce sont les acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose « le système », disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 25)

Leur but est de contrôler ces incertitudes et, ce grâce à leurs différentes aptitudes et ressources à leur disposition. Ils.elles font usage de leur pouvoir pour prendre l'ascendant sur les autres. Celui-ci est donc au cœur de cette théorie (Crozier et Friedberg, 1977).

LE POUVOIR

Le pouvoir naît d'une relation entre des individu.es. Il y a donc une notion d'échange à travers ce concept (Crozier et Friedberg, 1977). Il se situe à l'intérieur d'une négociation et dans la configuration de l'action. Il fait partie intégrante de la relation entre les acteur.trices qui sont toutes et tous relié.es par des enjeux (Friedberg, 1993).

Selon Friedberg (1993), le pouvoir est rattaché à l'idée d'interdépendance. C'est dans un espoir de coopération avec d'autres que les acteur.trices rentre dans une relation de pouvoir. Pouvoir et coopération, même si ces deux termes semblent incompatibles, sont la conséquence que chacun a sur l'autre. Ainsi, l'action collective ne peut exister sans pouvoir, car toute collaboration entre les acteur.trices requière une emprise mutuelle qui n'est souvent pas égale (Friedberg, 1993).

RELATIONS DE POUVOIR

Les atouts, les privilèges ou encore les ressources de chacun.e permettent de situer les fondements du pouvoir. Les forces et les faiblesses des acteurs autour de la table définissent les résultats du jeu.

Les actions et les acteur.trices en relation ne peuvent être ainsi être dissocié du pouvoir. Chaque action est constituée par un enjeu inséré dans une relation de pouvoir. Toutefois, l'ascendant est renégocié pour chaque action. Un même acteur ne dispose pas de la même légitimité pour chacune de ses demandes (Crozier et Friedberg, 1977).

Dans le cadre d'une analyse de relation de pouvoir, deux questions se posent. Pour la première, il s'agit de déterminer quelles sont les *ressources* que détiennent chacun.e des acteur.trices inscrit.es dans un jeu donné et en quoi elles leur confèrent une certaine marge de manœuvre. Ces *ressources* peuvent à la fois être individuelles, économiques, culturelles ou sociales. Ainsi, il existe des inégalités entre les individu.es inséré.es dans le jeu. La seconde question renvoie à ce qui fait que ces *ressources* soient nécessaires dans cette relation. Il convient alors de se demander quel est l'*enjeu* de cette relation et à quelles *contraintes* l'acteur.trice fait face. Les *ressources* à disposition de chacun.e ont un impact sur la manière de chacun.e de pouvoir inventer de nouvelles stratégies. Ceux.celles qui ont d'entrée de jeu un avantage pourront installer plus facilement leur domination. Une fois que les fondements sur lesquels sont assis.es chacun.e des parties prenantes sont déterminés, il faut se demander à quelles *contraintes* structurelles ces individus sont confrontés. Il s'agit des *contraintes* qui sont propres à l'organisation et où chaque participant.es dispose de règles différentes dans le jeu (Crozier et Friedberg, 1977).

Outre le fait que les organisations espèrent réguler les relations notamment avec des organigrammes ou des règlements, des *zones d'incertitudes* existent. C'est autour de ces éléments que le pouvoir prend sa source. Les *zones d'incertitudes* organisationnelles sont alors des espaces où les participant.es tentent de récolter du pouvoir et, ce, en espérant pouvoir contrôler ces zones (Crozier et Friedberg, 1977).

Ces *zones d'incertitudes* introduisent les 4 grands types de sources de pouvoir de Crozier et Friedberg (1977).

LES 4 GRANDS POUVOIRS

Le premier, soit l'expert.e, est celui ou celle qui détient les connaissances ou l'expérience qui lui offre la possibilité de gérer les problèmes dans l'organisation. Son expertise lui confère des privilèges. Il.elle peut donc user de cet avantage sachant qu'il.elle est difficilement remplaçable (Crozier et Friedberg, 1977).

Le second profil correspond au ou à la « marginal.e sécant.e ». Il.elle s'inscrit et interagit dans plusieurs systèmes d'action interreliés. Il joue un rôle important lorsqu'il convient d'être l'intermédiaire et de faire l'interprète entre ces systèmes (Crozier et Friedberg, 1977).

Le troisième provient de celui ou celle qui détient la communication et le flux d'informations. Lorsqu'un.e acteur.trice, dans un but d'effectuer ses tâches, a besoin d'informations qu'un.e autre individu.e possède, ce dernier se situe alors dans une position privilégiée à l'intérieur du réseau de communication. De ce fait, la manière dont l'acteur.trice bien placé.e transmettra les informations est déterminante pour celui.celle qui en fait la demande. Le.la détenteur.trice des connaissances pourra en user pour gagner du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

Finalement, l'utilisation des règles organisationnelles offre du pouvoir à celui.celle qui les développe. Les règles sont créées pour diminuer les zones d'incertitudes, mais elles n'y parviennent jamais totalement, voire en fabriquent d'autres. Néanmoins, instituer ces règles n'est pas toujours en faveur de celui.celle qui les mets en place. En effet, il.elle ne pourra plus disposer de sa capacité de l'arbitraire aussi facilement. Ceux.celles qui subissent ces nouvelles règles pourront se protéger derrière elles face à des injustices. Toutefois, lorsque certain.e en feront la demande, celui.celle les ayant créées fera des exceptions et dérogera à

la règle. Ceci offre un moyen de chantage à l'édicteur.trice de la règle par exemple en indiquant qu'il.elle a fait preuve de tolérance en accordant la dérogation. C'est à ce moment-là que l'autorité pourra bénéficier d'un certain pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

La théorie de la régulation sociale permet de voir comment se forment et se transforment les règles au sein des organisations (Reynaud, 1997). La règle se définit comme étant :

« La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action. Elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. » (Reynaud, 1997, p. XVI)

Elles évoluent, car c'est l'humain qui les produit. Dès le moment où elles sont instaurées, elles deviennent une contrainte et se stabilisent. Il est possible de les changer, mais cela nécessite un certain degré d'effort (Reynaud, 1997).

Selon Reynaud (1988), les *règles de contrôle* (aussi appelées formelles) proviennent du « haut » de la hiérarchie pour s'appliquer à sa base. En provenance de l'extérieur d'un groupe, par exemple la direction ou des cadres vis-à-vis des subordonné.es ou des actionnaires envers la direction, elles ont pour but de réguler les employé.es en contrôlant les zones de libertés qu'ils.elles s'octroient (Richebé, Favereau et al., 2020). C'est aussi celles que l'on aperçoit dans un premier temps, car elles sont affichées dans l'organisation. Ayant pour but d'établir un ordre social efficace et légitime, elles cherchent à discipliner les acteur.trices (De Terssac, 2012). Les *règles de contrôle* se distinguent des *règles autonomes* qui sont développées par les acteur.trices exécutant.es. Ces règles informelles permettent de corriger ou de compléter les normes déjà établies pour les rendre pratiques (Reynaud cité par Richebé, Favereau et al., 2020). On ne les observe que dans un second temps, par exemple lors d'entretiens (Reynaud, 1988). Dans un but de revendication de ses droits et de justifier son pouvoir de production de ses propres règles, les acteur.trices pris.es dans les jeux essayent de s'affirmer en établissant des règles informelles.

« Ils tentent d'exercer leur autonomie en grignotant des marges de manœuvre ou en négociant. » (De Terssac, 2012, p. 11)

Parfois, ces deux formes de régulations se chevauchent et sont amenées à se rencontrer. On peut dans ce cas assister à une recherche d'un compromis. Il est possible que cela débouche sur une *régulation conjointe*, c'est-à-dire un processus de négociation qui mène à de nouvelles règles considérées comme acceptables à un moment donné. Elles sont perçues comme légitimes par les acteur.trices car ils.elles ont participé à leur développement et permettent ainsi une action collective (Richebé, Favereau et al., 2020).

Une règle est respectée parce qu'elle naît d'un compromis suite à une négociation tacite ou explicite. Lorsque de nouvelles négociations émergent et laissent donc la place à de nouveaux problèmes, il convient de trouver un nouvel équilibre en prenant en compte les diverses contraintes. Toutefois, cela ne signifie pas qu'un compromis sera trouvé de manière harmonieuse (Reynaud, 1997).

L'ÉTUDE DE CAS AU SEIN DE COMMANDES ET MACHINE SA

J'ai effectué mon terrain sous la forme d'une étude de cas permettant une exploration afin de découvrir les premières réponses en lien avec ma question de recherche (Hamel, 1998). Ainsi, j'ai pu avoir une vision globale de la société étudiée et des rapports qui y sont entretenus (Hamel, 1998). L'étude de cas offre de mieux cerner les éléments contextuels et l'environnement dans lequel se situe notre organisation et ainsi de davantage analyser nos données collectées (Crompton et Jones, 2013). De cette manière, j'ai pu étudier empiriquement un cas concret en le rapportant à son contexte et de voir comment il évolue. Elle permettait d'examiner mon cas en utilisant plusieurs variables à travers diverses méthodes telles que les entretiens, l'observation ou la documentation (Yin, 2018) et, ce, pour mieux me rendre compte de l'environnement.

ACCÈS AU TERRAIN : QUELQUES NÉGOCIATIONS

J'ai cherché une organisation ayant vécu le télétravail durant la COVID-19. Après plusieurs essais infructueux, une entreprise m'a ouvert ses portes grâce à une de leur collaboratrice qui m'a mise en contact avec la direction au mois de mars 2021. Commandes et Machine SA a accepté ma requête en échange d'un rapport permettant un retour d'expérience sur le télétravail pour envisager l'après-crise.

Suite à la première séance clarifiant les termes de notre accord, j'ai pu effectuer des entretiens semi-directifs et des observations directes durant le mois d'avril 2021. De 7h30 à 18h30 une fois par semaine, je me suis immergée dans cette organisation. Mes journées commençaient avec du co-voiturage avec le directeur, se poursuivaient par des entretiens, des rencontres et des pauses avec le personnel. Une place de travail m'a été mise à disposition afin que je puisse m'insérer dans leur monde.

QUELQUES MOTS SUR L'ENTREPRISE

L'organisation étudiée est une société anonyme qui fabrique des télécommandes numériques pour contrôler des machines-outils. Dotée d'un ordinateur qui nécessite la création d'un logiciel, cette télécommande est utilisée dans le domaine du formage des métaux et est spécialisée dans le pliage et le cisaillement de produits. L'entreprise, composée de 22 collaborateurs, dispose de développeurs expérimentés dans les domaines du matériel et des logiciels pour créer le produit depuis sa base. Puis, elle assure sa propre production, conçoit son marketing afin de vendre ses produits à travers le monde. Elle offre aussi l'assistance nécessaire avec un service après-vente. Installée en Suisse romande depuis plus de 50 ans, cette PME est en quelque sorte emblématique du paysage économique suisse. L'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux est une branche importante en Suisse. Elle constitue 7% du PIB de la Suisse et en est l'employeur industriel principal. 30% des exportations de marchandises en Suisse sont issues de ce secteur⁷. Cette PME appartient à un groupe implanté à travers le monde et spécialisé dans les mouvements individuels

●
⁷ <https://panorama.swissmem.ch/fr/index.html> (consulté le 7.08.2021)

de machines utilisées, entres autres, dans l'industrie de l'emballage, de la manutention, de la fabrication du papier ou encore du nucléaire.

L'organigramme (annexe 1) est composé de différents départements. Celui de la recherche et du développement où est créé le software et le hardware permettant le fonctionnement de l'article vendu. Si sa conception n'est pas fiable et sécurisée, ces machines imposantes peuvent être dangereuses pour l'utilisateur. Le développement de ce produit doit être sans faille.

Le département production fabrique le produit fini. Au cœur de l'activité de l'entreprise, ils ont pour but l'usinage du produit, avec une livraison dans les temps sans le moindre défaut de fabrication. Leur place est essentielle, mais souvent reléguée à la fonction d'exécutant soumis aux volontés des ingénieurs et des commerciaux.

Le produit prêt poursuit son chemin au service des achats et ventes pour l'expédition. Avec le responsable commercial, ils.elles achètent les éléments essentiels à la production et vendent les produits. Leur but est de satisfaire les client.es parfois demandeur.euses de prestations qui nécessitent une adaptation pour les développeurs et la production. Ils.elles soignent leur relation avec les fournisseur.euses afin d'éviter tout retard dans la fabrication. Au sein de ce département, le lien avec les partenaires est indispensable et donne sens à leur métier.

Une fois le produit vendu, la clientèle peut avoir un certain nombre de questions relatives à son utilisation ou certaines défaillances peuvent survenir. C'est là que la fonction de support technique intervient. Ce département vient en aide aux client.es en cas de problème ou tente d'expliquer les fonctionnalités de la machine.

L'ensemble de ces tâches ne peut pas avoir lieu sans un département des finances, des ressources humaines (RH) et des technologies de l'information (IT). L'informaticien a pour mission la mise en place d'un système fonctionnel et offrant au personnel de travailler avec fiabilité et sécurité. Ce département gère aussi l'*Entreprise Resource Planning* (ERP) qui permet de piloter l'ensemble des processus de l'entreprise en passant par le budget, les ressources humaines, les finances ou la vente. Ce département possède une vision globale de l'entreprise permettant une meilleure représentation financière et humaine de l'organisation pour aiguiller la direction sur la stratégie d'entreprise.

L'ensemble des activités de l'organisation sont chapeautées et coordonnées par un directeur général. Son objectif est le résultat et la continuité de l'activité tout en gérant des humains. Il porte le poids des pressions du groupe qui détient l'entreprise où la rentabilité est attendue. Tirailé entre les attentes des employé.es et du groupe, il gère le travail pour faire perdurer l'activité.

ÉCHANTILLONNAGE

15 personnes issues de tous les départements et échelons hiérarchiques ont participé aux entretiens. L'entreprise étant composée majoritairement d'hommes, 2 femmes et 13 hommes ont été interviewé.es. L'âge des participant.es variait de 28 ans à 65 ans, avec une ancienneté allant de 10 mois à 30 ans d'expérience au sein de l'entreprise. Ceci m'a offert une vision globale de l'organisation et des différents enjeux en fonction du genre, de l'âge, de l'ancienneté et de la catégorie socioprofessionnelle.

Départements	Catégorie socioprofessionnelle – Degré du diplôme	Nbr hommes employés	Nbr femmes employées	Total interviewé.es
Développement	Tertiaire	8	0	4
Production	Secondaire	4	0	1
Commercial, expéditions	Secondaire et tertiaire	1	2	3
Support technique	Secondaire	3	0	3
Finances, RH et IT	Tertiaire	3	0	3
Direction	Tertiaire	1	0	1

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

La méthode par entretien me paraissait la plus intéressante, car elle permettait à chacun.e de raconter son propre vécu vis-à-vis du télétravail. Dans une certaine mesure, l'entretien offrait la possibilité aux interviewé.es d'être dans une bulle de 60 minutes loin des pressions qui existent dans les relations professionnelles. Le but était de créer une atmosphère de confiance avec les participant.es, d'où la nécessité d'une démarche semi-directive (Berthier cité par Hinault, Osty et al., 2019). Durant ces entretiens, l'anonymat a été garanti et le consentement à l'enregistrement a été demandé.

Un guide d'entretien (annexe 2) a été développé et basé sur ma revue de la littérature, mon cadre conceptuel et ma question de recherche. Il a été construit selon 4 axes principaux : (1) le profil socioprofessionnel du ou de la participant.e, (2) le télétravail avant la COVID-19, (3) le télétravail pendant la crise sanitaire et (4) l'après coronavirus. Dans chaque axe temporel, les thèmes de la gestion du temps de travail, de la vie privée et professionnelle, la performance, les outils de contrôle et la cohésion d'équipe ont été abordés.

OBSERVATIONS DIRECTES

Dans un but d'analyser tout ce qui ne se dit pas et ce qui va de soi (Hinault, Osty et al., 2019), j'ai effectué de l'observation directe. Il s'agissait donc d'examiner les pratiques sociales tant gestuelles que verbales (Arborio et Fournier, 2015). J'ai pu mieux comprendre les codes mis en place, la manière dont l'espace était occupé par les individus ainsi que la temporalité des diverses actions. Ceci a permis d'affiner ma recherche et mieux appréhender certains éléments non perceptibles en entretien. Des événements, des interactions ou des faits marquants ont été consignés dans un journal de terrain ainsi que mes impressions (Arborio et Fournier, 2015).

DOCUMENTATION

Dans une optique de compréhension de l'entreprise, j'ai obtenu les flyers et les brochures décrivant l'activité de l'organisation. Ceci m'a permis de comprendre des terminologies propres à ce monde. Par ailleurs, plusieurs procès-verbaux (PV) de séance où il était question de la gestion de la crise ou du télétravail m'ont été transmis. J'ai pu donc avoir un historique de comment certaines expériences avaient été vécues aux moments T. Les résultats comptables de l'année 2020 m'ont été transmis avec une comparaison sur les années

précédentes. Cela m'a offert une vision plus large de l'entreprise et des enjeux économiques auxquels elle a été confrontée durant la crise sanitaire.

DÉBRIEFING DE L'ÉTUDE

En accord avec la PME, je devais soumettre un résultat quant à la satisfaction des employé.es en télétravail pour leur fournir des pistes sur l'après crise. Suite à l'analyse de mes données, une présentation orale a eu le 14 juin 2021 avec le comité de direction (composé des responsables de département) pour discuter des résultats. Ce moment a été clé, car j'ai pu récolter des données supplémentaires à analyser, avec un plus grand recul.

CODAGE ET ANALYSE

Après une transcription de l'ensemble de ces données, un codebook (annexe 3) a été construit en dégagant les thèmes principaux pour répondre à ma question de recherche (Ryan et Bernard, 2003). Les observations et les entretiens ont été codés avec le logiciel Atlas.ti. J'ai commencé par une analyse de contenu verticale de chaque document, puis je les ai comparés avec une analyse horizontale pour déterminer les points communs et divergents.

ANALYSE STRATÉGIQUE

En raison de ma question de recherche en lien avec les rapports de pouvoir dans l'organisation, une analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) a été effectuée. La première étape consistait à établir une grille de dépouillement (annexe 4) permettant de voir les enjeux, les ressources, les contraintes et les stratégies que possèdent chaque groupe d'acteur.trices. Assez naturellement, grâce à mon analyse de contenu préalablement réalisée, ces groupes ont été formés par département. Une fois tous ces éléments déterminés, un sociogramme (annexe 5) a été établi montrant les relations (neutres, bonnes, mauvaises) entre les divers groupes.

Cette phase a permis de mieux comprendre les enjeux et les stratégies mises en place par les salarié.es de l'entreprise et de voir comment le télétravail avait pu les impacter.

LIMITES DU TERRAIN

L'accès à cette entreprise est passé par une phase de négociation avec la direction. Chacun voulant obtenir quelque chose de l'autre, il a été convenu que j'ajoute quelques questions à ma grille d'entretien pour répondre aux attentes de l'entreprise. De plus, on m'a demandé de ne pas révéler certaines informations jugées confidentielles. Au fil de la poursuite de mes entretiens, la direction m'a « suggérée » de modifier mon guide d'entretien en ajoutant des questions sur comment devenir plus performant.e en télétravail. En outre, il a été difficile d'obtenir plus de 15 personnes à interviewer. Une limite de temps m'a aussi été imposée, j'ai dû ruser pour pouvoir obtenir une entrevue durant au moins une heure. Il est arrivé à plusieurs reprises d'être interrompue par la direction lors des entretiens. Par ailleurs, le choix des participant.es à l'étude n'a pas été fait totalement librement. La direction n'a pas souhaité que j'interviewe certain.es employé.es qui étaient considéré.es comme des « râleur.euses ». Ce phénomène peut faire référence à une sociologie dite « embarquée » où

l'accès au terrain est limité par certaines contraintes imposées par celui.celle qui accepte la présence du.de la chercheur.euse (Bourrier, 2013). L'entreprise ne souhaitait pas tout révéler, c'est pourquoi je n'ai probablement pas pu mettre le doigt sur tous les enjeux.

RÉSULTATS

TÉLÉTRAVAIL « PROHIBÉ » AVANT LA COVID-19

Avant la crise sanitaire, le télétravail n'était officiellement pas possible chez Commandes et Machine SA. Cela ne faisait pas partie de la culture d'entreprise. Quelques demandes avaient été soumises auparavant, mais elles avaient toutes été refusées.

« Celui qui a demandé c'était quelqu'un qui faisait de la documentation donc qui était souvent assez calme à son bureau. Il n'y avait pas beaucoup de collègues qui venaient lui poser des questions, il n'avait pas besoin d'être dispo. Donc pour lui c'était un peu bizarre que ce soit refusé le télétravail. » (Julien, département support technique)

Les refus relatifs au télétravail ne sont pas particulièrement explicités par l'organisation, alors que le profil de certain.es en termes de tâches était favorable à son instauration. Des employé.es indiquent ne pas en avoir fait la demande sachant que leur requête serait refusée. Il convient cependant d'aller plus en profondeur pour voir comment des formes de télétravail avaient déjà été développées de façon officieuse au sein de l'organisation.

OUTILS NUMÉRIQUES DÉJÀ FONCTIONNELS

Malgré les TIC de plus en plus performantes depuis des années, le télétravail n'intéresse que peu d'organisations comme le démontrent les chiffres de l'OFS. Commandes et Machine SA représente assez bien cette image.

« En 2011, j'avais déjà tous les outils pour accéder au télétravail. Les accès à distance je les avais tous, j'étais à Shanghai [...] donc je me connectais sur les serveurs c'est comme si j'étais ici. Sauf que c'était que depuis l'hôtel que je pouvais le faire. » (Olivier, département recherche et développement)

Les TIC pourtant déjà disponibles, je me suis interrogée sur les raisons de ce refus. Après analyse, j'ai constaté que le télétravail informel (Ojala, 2011) était en réalité déjà présent.

TÉLÉTRAVAIL INFORMEL POSSIBLE OUI, MAIS...

Certaines formes de travail à distance étaient déjà existantes, par exemple pour les employé.es effectuant des voyages d'affaires. Ce travail mobile avec des déplacements professionnels peut être considéré comme du télétravail (Vayre, 2019).

« Il y a des gens qui travaillaient à X (centre délocalisé) dans des bureaux et puis ils étaient déjà un peu détachés d'ici donc les outils ils existaient quand même. » (Bernard, département support technique)

La présence d'un centre délocalisé offrait elle aussi déjà des possibilités de travail à distance qui peut être considéré comme du télétravail par Vayre (2019).

Durant les entretiens, personne n'indique que ces situations constituent du télétravail. À la question si le télétravail existait avant la COVID-19, la majorité des collaborateur.trices répondent que non. Pourtant, au fil des discussions, je constate que ces formes de travail à distance sont présentes.

« Je faisais ma journée de travail ici et puis je refaisais 4-5h le soir à la maison ça s'est arrivé. Donc ça, c'est quelque chose de tout à fait concevable. Par contre que les gens ne viennent pas c'était difficile de concevoir ça à l'époque. » (Olivier, département recherche et développement)

Malgré des règles officielles claires, de façon autonome, les employé.es s'octroient des formes de télétravail, par exemple avec le travail supplémentaire à la maison ou encore lorsqu'on permet également la délocalisation d'un département. Il s'agit-là d'une mise en place d'un télétravail informel (Ojala, 2011). Les employé.es et la direction auraient-ils trouvé un compromis ? Je peux analyser cela comme une régulation conjointe où plusieurs légitimités se rencontrent pour la pérennité de l'activité conformément à la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997). Tout le monde y trouve son compte. L'entreprise n'autorise pas le télétravail officiellement afin de réguler les personnes y ayant droit et certain.es employé.es, pour le bien de leur activité professionnelle, bénéficient d'un travail à distance.

Conditions d'accès au travail à distance

Cependant, l'accès au travail à distance informel est limité. Certain.es y accèdent sans contrainte alors que d'autres n'ont guère cette possibilité. Les critères à l'origine de cette différence de traitement sont notamment le statut hiérarchique de la personne, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge et l'ancienneté dans l'organisation, ou encore le genre.

« En fait l'hiver, plus la distance, le temps, la nuit, faire 5 jours par semaine 200km par jour on est crevé. Je m'étais dit je fais 4 jours et si un jour il faut venir le vendredi [...] c'est moi qui m'étais proposé dès le début et qui ai vu rapidement que ça fonctionnait et c'est un peu par la force des choses naturellement. Et puis il n'y a pas eu de réactions ou de dysfonctionnements particuliers. [...] j'ai clairement un rôle de manager qui fait que je peux me permettre facilement que je ne sois pas là physiquement. » (Christian, direction)

L'unique personne pouvant officiellement télétravailler avant la crise sanitaire est le directeur général de Commandes et Machine SA. Il utilise son pouvoir hiérarchique pour obtenir cet avantage et le légitime par sa fonction de manager. Son statut lui permet de bénéficier la confiance pour le télétravail de la part du groupe détenant l'entreprise, comme l'indiquent Mokhtarian et Salomon (1996). Étant celui qui crée les règles dans la PME, il emploie cette ressource pour s'offrir cette possibilité.

Par ailleurs, le département recherche et développement dispose quant à lui de bureaux se situant à 80km de l'entreprise ce qui leur permet de bénéficier d'une réduction du temps de déplacement. Ce centre délocalisé leur est offert, car ses membres ont une ancienneté de plus de 15 ans dans l'organisation pour la plupart. La moyenne d'âge de ces personnes est de 55 ans. Les études démontrent que l'accès au télétravail avant la crise de la COVID-19 est donné aux employé.es disposant d'un diplôme de degré tertiaire, d'une habitude à travailler de manière indépendante (Vayre et Pignault, 2014), d'une ancienneté ainsi que d'une reconnaissance de leur travail de la part de la hiérarchie (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016).

Le facteur genre est aussi à prendre à compte dans l'octroi du télétravail informel. Il est important, néanmoins, de nuancer ce propos, car la représentativité des femmes n'est pas suffisante dans le cadre de cette étude.

« La seule fois mon fils était malade, j'avais dit que je gardais mon fils et que je travaillais à la maison. Après on m'a demandé mes heures et j'ai dit j'ai fait une journée normale et puis là on m'a demandé : « mais tu as vraiment fait 8h avec ton enfant à la maison ? » Alors que je suis quasi sûr qu'à d'autres on ne pose pas la question. [...] C'est dû au fait que je suis toute seule à la maison, je suis une femme et on se dit à ben tient est-ce qu'elle a vraiment travaillé ses 8 heures. » (Julie, département achats et ventes)

Le télétravail lors d'urgences familiales était possible pour certain.es employé.es. Pourtant, les femmes ont un accès plus restreint que les hommes. Les études ont montré que même si le télétravail était perçu comme plus avantageux pour les femmes en termes de gestion de la vie privée et professionnelle, ce sont les hommes qui y ont davantage accès (Metzger et Cléach, 2004).

Au vu de ce qui précède, cette étude de cas est le reflet des recherches auparavant effectuées. Les cadres, les managers ainsi que les personnes détenant un titre du degré tertiaire ont plus facilement accès au télétravail informel.

L'IMAGE DU TÉLÉTRAVAIL PAR LES EMPLOYÉ.ES

Les interviewé.es ont un avis mitigé sur le télétravail avant la crise. Parmi les 15 participant.es, 5 d'entre eux.elles avaient émis le souhait d'en faire, 6 ne s'étaient jamais réellement posé la question et 4 y étaient défavorables.

« Il y a ses côtés positifs d'être à la maison oui, mais ce n'est pas la vraie vie, ce n'est pas comme ça que ça se passe. » (Anna, département achats et ventes)

Dans l'imaginaire collectif, le travail doit s'effectuer dans un lieu commun destiné au travail tel que des bureaux où se passe l'activité, soit une entreprise. Partant de ce postulat, la question du télétravail n'est pas envisageable pour certain.es, le domicile étant considéré comme un espace de vie privée.

« Pour moi c'était quelque chose qui était difficilement envisageable, plutôt négatif quoi [...] au niveau du travail voilà que c'était quand même nécessaire d'être en équipe et de pouvoir discuter et donc le télétravail, ça m'empêchait ça quoi. » (Pierre, département recherche et développement)

La perte du contact social avec les collègues était perçue comme négative. La crainte d'une baisse de la cohésion d'équipe et de contacts informels est évoquée par les participant.es. La revue de la littérature avait mis en avant cette problématique (Vacherand-Revel, Ianeva et al., 2016).

« Vis-à-vis du télétravail, enfin c'est l'image que j'en avais, on pensait que les gens en télétravail ils ne feraient rien. » (Thierry, département recherche et développement)

L'aspect de la visibilité est essentiel dans la perception envers le télétravail. Un.e employé.e qui n'est pas au bureau est vu comme un individu qui ne travaille pas. Il n'y a plus de possibilité d'observer autrui et d'interagir avec eux.elles (Taskin et Tremblay, 2010). Foucault (1975) avec son panoptisme montre l'importance de la visibilité comme moyen de surveillance. Lorsqu'un.e collaborateur.trice réduit sa visibilité, il perd une partie de sa crédibilité vis-à-vis de l'exécution de ses tâches. Il.elle n'a donc aucun intérêt à demander cette forme de travail. Cette visibilité est au cœur du rapport de pouvoir dans l'organisation et chacun.e joue le jeu pour ne pas la perdre.

ENTRE CONTRÔLE ET APPARITION DU VIRUS

Dès les prémices de la COVID-19, Commandes et Machine SA se questionne quant à l'instauration du télétravail, mais ne croit pas à cet avenir. Il ne faisait pas partie de la culture d'entreprise et la non-croyance envers la dangerosité de ce virus renforce l'idée que le passage à distance n'est pas nécessaire. Durant le mois de février et le début du mois de mars 2020, l'entreprise indique ne pas vouloir passer en télétravail.

« C'était un peu un sujet tabou, quelques jours avant le confinement, la direction était encore réellement opposée et c'est quand le Conseil Fédéral a dit il faut faire du télétravail c'est là que tout d'un coup ça s'est mis en place. [...] Quelques jours avant le premier coup de frein de la Confédération, on a reçu un e-mail du groupe comme quoi il fallait, pour ceux qui peuvent, faire du télétravail. Et puis l'heure d'après on avait reçu un e-mail de la direction d'ici qui disait que l'on continuait comme d'habitude et qu'il n'y avait pas de raison de mettre ça en place. » (Bernard, département support technique)

L'organisation aura lutté contre la mise en place du télétravail jusqu'à ce que ce soit exigé par le Conseil fédéral le 16 mars 2020. En ne respectant pas les directives concernant le travail à domicile émises par la maison mère, le directeur général ne se conforme pas aux règles formelles imposées plus haut. Il crée alors une règle autonome (Reynaud, 1997) en justifiant cela par la non-croyance envers le virus. Cela confirme que la direction émettait des doutes quant à la viabilité de cette solution.

« Je pense que c'est par peur de perdre du contrôle. Enfin on n'a jamais eu vraiment de raison à cela. Je pense qu'il y a un manque de confiance ou on va se dire quand les gens sont à la maison on ne va pas pouvoir contrôler ce qu'ils font en fait. » (Bernard, département support technique)

La perte de contrôle et la notion de « voir » et « être vu » est à l'origine de la méfiance des managers qui perdent en capacité de surveiller l'activité (Rey et Sitnikoff, 2006).

Alors que certain.es interviewé.es ressentent un manque de confiance, d'autres partagent l'avis de la direction et n'y croient pas non plus. Si le télétravail est soutenu par la hiérarchie, il est mieux accepté au sein de l'organisation (St-Onge, Haines et al., 2000). Une légitimité doit être perçue aux yeux des collègues (Golden, 2012). Le comportement de la direction vis-à-vis du télétravail quelques semaines avant la crise a probablement renforcé cette méfiance généralisée à son égard.

« Des fois y avaient des petites blagues, « oh tu ne travaillais pas hier ? » ben je dis non j'étais en télétravail. « Quoi ? ouais ouais ouais c'est ça » c'était les petites blagues du début. » (François, département finances, RH et IT)

Ces blagues faites entre collègues sont révélatrices d'une perception négative à son encontre (Taskin, 2006). Certain.es employé.es ne croient donc pas à son efficacité lors du passage à distance.

L'EXPÉRIENCE : PASSAGE D'UNE PERCEPTION NÉGATIVE À UNE MISE EN APPLICATION

Dès le 16 mars 2020, le Conseil fédéral impose le semi-confinement aux citoyen.es suisses. Les entreprises doivent, dans la mesure du possible, permettre le télétravail afin d'éviter la propagation du virus. Commandes et Machine SA n'a pas échappé à cette règle. Seuls les

employés de la production continuent leur travail dans les locaux. Commandes et Machine SA est donc mise devant le fait accompli, elle doit s'adapter à cette nouvelle configuration de travail. Un apprentissage où l'espace et le temps sont redéfinis s'instaure.

IMPLICATION DE LA RESPATIALISATION DU TRAVAIL

Alors que les TIC sont déjà en place, il est important de prendre en compte l'aspect ergonomique et de santé. Le travail ne se fait plus dans un lieu prévu à cet effet et les employé.es n'étaient pas prêt.es. Cela demande une réadaptation.

« On a tout de suite vérifié que les gens avaient de quoi bosser chez eux, donc on a par exemple, il y a une ou deux personnes à qui on a donné de plus grands écrans dont moi alors moi pas tout de suite, mais 3 mois après je me suis aperçu que passer toute la journée sur un 13 pouces à la fin j'avais un peu les yeux qui se croisaient. » (Christian, direction)

L'employeur, en collaboration avec le département des RH, des finances et de l'informatique, est en charge de mettre en place ces outils tels que la visioconférence, la déviation des téléphones ou des écrans mieux adaptés.

Du point de vue des collaborateur.trices, un certain nombre de mises à jour doivent être faites. Ils.elles doivent faire preuve d'adaptation et commencer un apprentissage qui dépend de certaines conditions.

« Je n'ai pas changé mes habitudes, ça veut dire si on va un peu dans le détail, la douche, l'habit, il n'y a pas un jour où j'étais en t-shirt. Je me suis toujours habillé comme ça (montre sa chemise), j'ai toujours été comme ça. J'ai continué cette discipline. » (Philippe, département achats et ventes)

Certain.es voient l'importance de recréer un espace et des routines de travail identiques à celles quand ils.elles sont dans les locaux de l'entreprise. Certain.es vont jusqu'à l'habillement qui leur donne cette sensation d'être dans un environnement de travail. Sur les 15 entretiens menés, une seule personne ne bénéficiait pas d'un bureau prévu ou d'une chambre séparée du reste du domicile pour travailler. Elle fait partie des deux employé.es qui ne souhaitent pas continuer le télétravail. Les autres salarié.es ont été surpris du confort de travailler à la maison, même si cela doit passer par certains ajustements lors de la transition. Des limites spatiales telles qu'une pièce fermée doivent être mises en place pour une réussite du télétravail et, ce, pour avoir une meilleure distinction entre vie privée et professionnelle (Felstead et Jewson, 2000).

« Après ce qui est un peu plus difficile à la maison, c'est décompresser. Quand il y a beaucoup de stress, quand je finis le travail surtout avant, parce qu'avant j'étais toujours dans la même pièce, j'étais encore un peu stressé, encore un peu tendu alors que j'avais fini le travail. Parce qu'il n'y a pas un changement, j'étais toujours dans le même environnement. Tandis que maintenant comme j'ai un bureau je ferme le bureau et j'ai fini le travail et puis on pense à autre chose. » (Julien, département support technique)

Cette délimitation de l'espace de travail est essentielle pour les individus, car elle permet aussi de gérer l'impact que peut avoir l'intrusion du travail dans la sphère privée. La majorité de mes participant.es est composée de personnes vivant seules ou avec un.e partenaire. Seulement trois des interviewé.es ont des enfants en bas âge, pour le reste leurs enfants (<13) sont indépendants et n'ont pas besoin d'un accompagnement quotidien. L'étude de

Czymara, Langenkamp et al. (2021) indique que les femmes ayant des enfants de moins de 13 ans ont plus besoin de s'en occuper.

« À la maison c'était compliqué (durant la première vague) quand on a un gamin de 6 mois qui couine, qui essaye de t'appeler tout le temps. C'était un peu compliqué donc je venais toujours au bureau comme ici il n'y avait pas d'enfants. Mais, maintenant qu'il y a la crèche et tout ça, il n'y a pas de problème. » (Ricardo, département finances, RH et IT)

Il est important de nuancer ce propos en raison de la particularité de la pandémie où toutes les crèches et écoles étaient fermées durant le premier semi-confinement. Certains parents se sont alors occupés de leurs enfants en même temps que leur activité professionnelle. Des personnes ont pu trouver des solutions en fonction de leur environnement. Cet aspect-là est aussi à prendre en compte.

« Pendant le confinement je n'ai pas eu mon fils, ma maman le gardait le lundi, ma tante le prenait le mardi et moi je l'amenai du mercredi au samedi chez son papa. Donc après j'étais libre jeudi et vendredi. » (Julie, département achats et ventes)

L'impact de ces interruptions mène à un travail coupé qui empêche de pouvoir se concentrer sur ses tâches. Le télétravailleur.euse peut être amené à rattraper son retard en prolongeant ses heures (Ortar, 2009), ce qui peut engendrer une augmentation de son temps de travail. Il est important de prendre en compte l'aspect du genre. 25% des mères se sont senties un peu, voire totalement dépassées par le fait d'aider les enfants à faire leur devoir contre 14% des pères durant la pandémie. Toutefois, cela a aussi permis aux femmes d'éviter les doubles journées auxquelles elles sont souvent habituées (Refle, Voorpostel et al., 2020). Des stratégies sont mises en place pour lutter contre ces problématiques comme le démontre le discours de Julie.

UNE MODIFICATION DU TEMPS AU TRAVAIL

Le télétravail redéfinit aussi le temps. Les horaires deviennent plus flexibles et cela engendre un besoin d'organisation et d'anticipation. Des employé.es habitué.es à suivre des règles au bureau avec une heure d'arrivée fixée entre 8h-8h30 et un départ autour de 17h-18h réapprennent à s'organiser eux.elles-mêmes.

« Je commence plutôt tôt. Ouais c'est déjà à 7h30 si je suis debout donc je fais juste un café et je commence. Par contre après la pause de midi c'est plus long. Voilà enfin ici je fais une demi-heure-une heure si on sort manger, c'est vrai qu'à la maison ça m'arrive parfois de faire deux heures de pause. » (Ricardo, département finances, RH et IT)

Une journée de travail n'est pas similaire à domicile. Chacun.e à la liberté de s'organiser à sa façon et bénéficie d'une flexibilité. Alors que certain.es se conforment aux routines temporelles habituelles afin de garder un cadre, d'autres usent de ce changement pour gérer leurs horaires de manière indépendante. Toutefois, face à cette ouverture, certain.es se sentent démunis.es. Plusieurs stratégies sont mises en place en vue de continuer à travailler.

« Quand j'ai des choses à faire au milieu de la journée et que je peux m'absenter 2h. Je ferai 2 heures de plus le soir ou la nuit, je travaille des fois tard. [...] Je ne suis pas très bon sur le pointage [...] Moi je fonctionne à la tâche globalement. Une journée je peux faire 6h, une journée je peux faire 12h. Globalement, je fais 8-9h par jour, mais c'est très moyenné. » (Thierry, département recherche et développement)

Des tâches sont plus propices en télétravail que d'autres. Ainsi, il est indispensable de définir à l'avance quelles activités peuvent se faire à domicile. Un facteur d'anticipation est nécessaire. Cette compétence n'est pas accessible à tous et toutes. Cela dépend d'un certain nombre de facteurs, par exemple en fonction du poste exercé dans l'organisation, de la catégorie socioprofessionnelle ainsi que des habitudes de travail implantées depuis des années.

« Je me mets des carcans horaires maintenant. 8h on est devant l'ordinateur. À 9h on boit un petit café et on va jusqu'à 12h30 et puis là on mange un petit truc et puis on reprend. Ça ne me plaît pas beaucoup. » (Olivier, département recherche et développement)

Un ingénieur peut trouver des avantages comme des inconvénients au télétravail. Parmi les 4 interviewés, 3 ont choisi un horaire différent. Habités à travailler de manière indépendante et autonome, ils s'octroient cette liberté. Pourtant, elle peut aussi devenir un piège avec des débordements. Le résultat de leur travail ne produit des effets que des mois après. Il est donc parfois difficile pour eux d'avoir une perspective et donc de s'organiser. Le télétravail peut à la fois être une expérience bien vécue comme une douche froide où il faut apprendre à s'organiser.

« Après des fois je vais chercher mon fils et puis je le ramène à la maison et puis je continue de travailler quand même. Donc voilà après j'arrive à faire plus ou moins mes 8h, mais c'est peu plus fractionné des fois. » (Julie, département achats et ventes)

Les femmes peuvent aussi être sujettes à un fractionnement de leur journée et à une réorganisation. Le télétravail provoque bien souvent une double journée afin de combiner travail et activité familiale (Tremblay, Chevrier et al., 2006). Cette notion est à nuancer dans le cadre de mon étude, car une seule femme est dans ce cas de figure.

« VOIR » OU « ÊTRE VU » : QUE MET-ON EN PLACE ?

Dès la mise en place du télétravail, la perte de visibilité, soit le fait « de voir » ses collègues travailler ou « d'être vu » en train d'effectuer ses tâches provoque une insécurité. Habitué.e à œuvrer sous l'œil de chacun.e des collaborateur.trices, l'ensemble du personnel met en place des stratégies pour garder son pouvoir. Que ce soit de la part des dirigeant.es, des responsables de département ou des employé.es soumis.es aux règles de la direction, chacun.e rentre dans un jeu où les cartes sont redistribuées.

LE PLANNING COMME OUTIL DE SUIVI

Une fois chacun.e installé chez lui.elle, diverses questions relatives au suivi des activités sont posées, dans un but d'amélioration du télétravail pour l'employeur.euse.

Le département des finances, RH et IT décide d'établir un planning qui détermine les horaires de travail et de télétravail de chacun.e des salarié.es. Le but affiché de cet outil est d'avoir une meilleure vision de qui est dans l'entreprise et à quel moment. Pourtant, il convient de se demander s'il s'agit du véritable objectif.

« C'est même moi qui ai proposé ça, de créer un planning fixe pour les gens pour qu'on sache les jours où les gens ils sont là ou à la maison, parce que parfois on a besoin des contacts avec les gens. [...] Parfois on n'a pas vraiment les infos dont on a besoin, [...] »

donc c'est mieux si on les a en direct qu'à distance. Parce que parfois on ne savait pas qui était là, c'est ça qui était un peu embêtant. » (Ricardo, département finances, RH et IT)

« On a essayé de mettre un peu des plannings de télétravail. [...]. Pour que les gens puissent chacun voir facilement qui est en télétravail quel jour. Mais à mon sens, la question elle n'est pas là. La question c'est juste qu'inconsciemment soit vous voyez la personne à sa place de travail et puis vous considérez qu'elle travaille, soit vous ne la voyez pas et puis vous considérez que si ça peut attendre un autre jour. Si ça ne peut pas, là effectivement vous allez peut-être dire « ah ben je peux peut-être l'appeler, je sais qu'elle est en télétravail » vous allez réfléchir vous allez consulter ce planning. Mais il y a un grand nombre de sujets pour lesquels vous allez simplement arriver à la conclusion que ça peut attendre la prochaine fois que vous allez voir la personne. Et c'est à ce niveau-là à mon sens que ça pose un certain nombre de... enfin que ça amène à un certain nombre de pertes d'efficacité ou de rapidité dans le traitement de certains sujets. » (Guillaume, département finances, RH et IT)

Ce département fait usage d'un planning pour déterminer qui est dans les bureaux et à quel moment. Toutefois, son utilité est largement remise en question, certain.es département ne le remplissent pas. Durant mes entretiens j'ai tenté de déterminer à quoi servait ce planning, mais les réponses restaient vagues. Quel était vraiment son but ? Pour mieux comprendre ce mécanisme, en utilisant l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) j'ai tenté de déterminer les stratégies de ce département pour garder le pouvoir. Leurs membres contrôlent un certain nombre de paramètres en lien avec le travail partant du recrutement/licenciement, aux analyses financières constatant une rentabilité ou non à l'infrastructure informatique permettant de travailler en toute sécurité. Pour réaliser ces tâches, ils ont pour habitude d'avoir un contrôle sur le travail. Tous ces enjeux sont remis en question par le télétravail. Comment avoir de bons résultats financiers en pleine crise sanitaire et en télétravail ? Comment permettre aux employé.es de vivre bien cette crise et continuer à travailler ? Comment fournir un bon système informatique pour que les collègues puissent poursuivre leurs tâches à distance ? Voici les questions que se pose ce département. Je peux constater que tout est en lien avec le but de poursuivre les activités malgré l'environnement particulier. Il bénéficie comme ressource de l'appui de la direction, car les membres de ce département proviennent du même type de professions et donc parlent le même « langage ». La gestion de l'ERP permet aussi de tirer certains avantages, car il révèle toutes les données concernant la situation économique de l'entreprise. Ils peuvent donc exiger certaines choses sur cette base. Toutefois, leur position n'est pas sans contraintes. En provenance de métiers de la gestion, ils sont donc très éloignés du produit. Ils ne possèdent pas de connaissances techniques dans le domaine. Ils ne font donc pas le poids face aux ingénieurs ou aux techniciens par exemple.

Le planning est donc l'outil mis en place pour continuer d'assurer un suivi dans l'organisation et de faire en sorte que l'activité se poursuive. Il permet de garder le contrôle sur le travail. Il est intéressant de voir dans quelle mesure il est mobilisé par les différents secteurs.

« Ces plannings, chaque semaine je mets la nouvelle semaine que j'envoie à tout le monde. À mes collègues ça leur donne une vision de la semaine. [...] quand j'ai fait les objectifs 2020-2021 avec mes collègues, ils m'ont dit (la direction) qu'ils ont une vision aujourd'hui de la situation. Ils savent ce qu'on doit faire, ils savent où on va, ils peuvent avoir un recul sur le passé juste en regardant ça. Ça leur donne une ligne d'où on en est, qu'est qu'on est en train de faire, qu'est-ce qu'on fait. [...] Et là les fruits que ça apporte c'est que les personnes qui travaille avec moi aujourd'hui qu'elles soient en

télétravail et au bureau elles savent ce qu'elles doivent faire, ils savent où ils doivent aller. » (Marco, département support technique)

« D'ailleurs aujourd'hui il y a toujours des plannings par exemple pour support. [...] Pour support c'est sympa puisqu'on travaille pas mal avec eux. Rien que pour leur passer les téléphones ou si on a un truc à voir, savoir si on va dans le bureau s'ils sont là ou pas. Et s'ils ne répondent pas, on peut aller voir pourquoi. » (Julie, département achats et ventes)

Le département du support technique est favorable à ce nouvel outil. Il applique la règle demandée. Ses membres ne peuvent pas facilement être contrôlés par les résultats. Constantement au téléphone pour aider des client.es, ils peuvent être des heures à discuter avec un.e client.e. Il est donc très difficile pour eux de montrer qu'ils ont travaillé. On a vu que le management par objectifs où le.la superviseur.euse peut contrôler avec les résultats est la forme de management la plus propice au télétravail (Mello, 2007). Ils ne peuvent pas en bénéficier, l'analyse stratégique révèle qu'il s'agit notamment d'une de leur principale contrainte. Ce planning est donc une opportunité de montrer qu'ils travaillent lorsqu'ils sont à distance. La stratégie est de se rendre visible par ce biais.

« On ne l'applique pas ! Enfin moi je ne l'ai pas demandé, même si c'était demandé. Je sais très bien où ils sont quand ils sont. [...] Je pense, ça peut aider certains à avoir plus le contrôle de ce que font les gens [...]. Je n'ai encore jamais appelé et essayé d'appeler quelqu'un et pas réussi à l'atteindre parce que je ne sais pas il était parti à la pêche. » (Patrick, département recherche et développement)

Au sein du département de recherche et développement, l'impact est différent, car ce système n'a pas été appliqué. Même si ce planning est une directive approuvée et imposée par la direction, les ingénieurs ne jugent pas utile de la suivre. Selon Patrick c'est un moyen de contrôle sur les employé.es. Il est lui-même sûr de sa capacité à gérer son équipe sans cet outil. La question à se poser est pourquoi ce non-respect des règles formelles alors que les autres départements l'appliquent ? C'est probablement la figure de l'ingénieur qui joue un rôle. Ils sont particulièrement reconnus dans cette organisation, et ils disposent d'un pouvoir d'expertise (Crozier et Friedberg, 1977), car ils créent le produit. Le moindre problème avec le produit nécessite leur analyse. Leur statut est une ressource qu'ils peuvent mobiliser pour obtenir cet avantage que d'autres n'ont pas. Ils disposent de connaissances techniques non transférables et d'une ancienneté d'en moyenne 15 ans dans l'organisation. Ils disposent du plus grand département de l'organisation avec 8 collaborateurs. En raison de cela, malgré les règles formelles imposées par la direction, ils peuvent se permettre de ne pas les respecter de créer leurs propres règles autonomes (Reynaud, 1988).

LE RÔLE DU TÉLÉPHONE

Le travail étant passé à distance, personne ne peut être vu en train de travailler. Pour pallier ce problème, d'autres formes de visibilité naissent. Le téléphone en est une.

« Mais le COVID a fait que peut-être j'appellerai plus les gens au lieu de passer les voir. Ce matin j'ai fait un tour rapide et je regarde ce qu'il y a et ce qui passe. Mais sinon c'est vrai qu'on est distant et peut être que je vais appeler pour compenser ça. » (Christian, direction)

« Je pense qu'il faut toujours faire quand même attention que les gens restent en contact [...] pour être sûr que les choses avancent comme on a prévu ou pour être sûr que la personne n'est pas bloquée sur un truc. Je veux dire il faut garder même si on n'a rien de factuel sur le moment... comment dire, discuter avec la personne quand même de temps en temps, trouver un peu un prétexte pour appeler cette personne. Ça c'est sûr, il faut faire ça. [...] Mais encore une fois ce n'est pas tous les jours qu'il faut aller appeler trois fois par jour la personne pour être sûr qu'elle est en train de faire ce qu'elle doit faire. » (Patrick, département recherche et développement)

Les cadres intermédiaires utilisent ces outils pour suivre leurs subordonné.es et être sûrs que le travail se poursuit. Alors que le département recherche et développement n'utilise pas le planning, c'est le téléphone qui est mobilisé comme moyen de suivi. S'agissant d'un secteur où les personnes sont considérées comme des « électrons libres », le téléphone peut être un outil performant pour le suivi.

« J'avais un peu de pression quand même en télétravail parce que comme les gens ne nous voient pas, ils se disent « je ne l'ai pas entendu de toute la journée, je ne l'ai pas vu qu'est-ce qu'il a fait ». Donc on a une certaine, une petite pression à quand même avoir un certain résultat donc je pense que si je suis là, les gens ont vu, ils savaient que je travaillais puis si le résultat est moins enfin si je réponds à moins d'e-mail, moins de téléphones. Ça sera moins grave entre guillemets, ils vont moins se dire je n'ai pas travaillé. Mais quand je travaille à la maison y'a un peu plus de de pression de répondre, de travailler. » (Julien, département support technique)

Du côté des employé.es, ceux du support technique ne sont pas sujet aux appels téléphoniques de la hiérarchie, car ils sont constamment au téléphone avec les client.es. Cet outil n'est pas utile pour eux, ce qui explique l'utilisation du planning comme moyen de suivi. Par ailleurs, certain.es indiquent l'e-mail ou le fait de laisser des traces dans les logiciels comme un moyen de légitimer sa présence.

« Si je dois appeler 10x pour qu'il réponde là on a des petits doutes qui se mettent en place. C'est ça le plus dur de télétravailler en fait. Quelqu'un en télétravail pour un responsable c'est de s'assurer que la personne qui est en télétravail travaille vraiment parce qu'on n'a pas de caméra à la maison, ici on voit, mais à la maison on ne sait pas. Donc il y a plusieurs moyens de vérifier si les personnes travaillent. Le meilleur moyen c'est d'appeler et puis si la personne elle répond tout de suite ou en tout cas dans la demi-heure ben c'est qu'elle faisait peut-être autre chose. » (Alessandro, département production)

Le même constat est fait au niveau du département de la production. Restant les seuls au front, ils auraient pu émettre des doutes ou avoir un sentiment de frustration en raison de leur non-accessibilité au télétravail. Lors des entretiens, ce sentiment de « jalousie » n'a pas été émis. Il est probable que c'est le téléphone qui a permis de les rassurer. Il permet de lutter contre la perte de la visibilité. Ils ont donc pu continuer de travailler dans des conditions particulières sans pour autant se sentir eseuilé.es.

FAIRE SES PREUVES POUR ACQUÉRIR LA CONFIANCE

Pour le comité de direction (soit la direction et les responsables de départements), l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus ne sont pas suffisants pour s'assurer que les salarié.es effectuent le travail comme il se doit. Néanmoins, un contrôle trop important peut être un obstacle au télétravail. Ainsi, une nouvelle forme de contrôle naît et devient

primordiale. Il s'agit de la gestion par objectifs (Taskin et Vendramin, 2004 ; Rey et Sitnikoff, 2006). Souvent exprimé par mes participant.es comme étant une confiance donnée par l'employeur, ceci demande plus d'analyse.

La gestion par objectifs une recette miracle ?

Les entreprises offrant le télétravail avant la pandémie pouvaient avoir mis en place un système de gestion par objectifs (Rey et Sitnikoff, 2006). Le but était de définir des objectifs à atteindre dans les temps.

« On est une petite équipe ici, si le travail n'est pas fait, je pense le client va envoyer 10 fois le même mail. Il n'y a pas le moyen de ne pas le faire. On travaille vraiment en direct voilà c'est ça, si on a des paquets et qu'on ne les envoie pas ben ils sont là je veux dire voilà. Il n'y a pas de moyens de tricher quoi. » (Anna, département achats et ventes)

Les employé.es des départements plus administratifs peuvent bénéficier de cette méthode de management. Cette entreprise ne peut pas mettre en place ceci pour l'ensemble des départements. Par exemple, les ingénieurs ont moins de possibilités de travailler à la tâche vu qu'il faut plusieurs mois voir années pour développer un nouveau produit.

« On a installé des tickets au support et puis de temps en temps quand il y a trop de téléphones et que les tickets s'accumulent, on pourrait se dire pourquoi ça s'est accumulé. Qu'est-ce que vous avez fait aujourd'hui parce qu'on ne voit pas non plus les gens qui travaillent. C'est-à-dire que si je passe trois heures au téléphone et que j'ai pu qu'aider un client et puis que les autres ils essayent de m'appeler ils n'arrivaient pas. Quand je suis là les gens ils voient que je suis au téléphone, je ne suis pas atteignable ou bien que je suis en train de travailler. Tandis qu'à la maison ça ne serait pas le cas. » (Julien, département support technique)

La gestion du support technique est plus complexe. Comme déjà mentionné précédemment, ils sont sujets aux téléphones quotidiens avec les client.es. Il est donc difficile d'avoir un contrôle par objectifs avec eux. Un système de ticket a été mis en place pour visibiliser leur travail, mais cela n'est pas suffisant. Les plannings et les réunions hebdomadaires sont les outils les plus intéressants pour eux afin de fixer des objectifs à réaliser dans un certain temps.

QUAND EST-IL DE LA PERFORMANCE ?

La performance est le sujet épineux de la mise en place du télétravail. Cette question est souvent posée et débattue lors des pauses café, car personne ne semble déterminer ce qu'est la performance. C'est aussi à ce titre que j'ai pu accéder à ce terrain. La direction souhaitait déterminer quelle était la réelle performance des employé.es durant la crise de la COVID-19.

« Il est important de faire la différence entre la réelle performance et la perception de la performance. » (Christian, direction)

Il est intéressant de constater que le bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2020 est positif. En accédant à la documentation de l'entreprise, notamment les procès-verbaux des séances, la direction félicite son personnel, car les chiffres de l'année 2020 sont bons.

L'entreprise a, jusqu'à aujourd'hui, survécu à la crise. Il convient donc de se demander pourquoi cherche-t-on à déterminer la réelle performance si le bilan est globalement positif. Mais avant de répondre à cette question, d'autres paramètres doivent être analysés.

LA RÉDUCTION DES TRANSPORTS ET UNE FATIGUE DIMINUÉE

À l'unanimité, la réduction des transports constitue un avantage fondamental dans le développement du télétravail, y compris pour les personnes habitant à quelques kilomètres de l'entreprise.

« Je dirais le gain de performance il est sur les deux heures de trajet, voilà ça c'est un vrai gain de temps dans la journée. Mais ce n'est pas lié au travail, c'est plus un gain de temps dans mon équilibre. » (Thierry, département recherche et développement)

La plupart constatent une diminution de leur fatigue en raison de la baisse de l'utilisation des transports. Ils.elles se sentent plus productif.ves, car ils.elles ont plus de temps pour terminer leurs tâches en fin de journée par exemple. Cela se corrobore avec les études déjà faites avant la crise sanitaire (Metzger et Cléach, 2004 ; Taskin et Devos, 2005).

DISTRACTIONS PROFESSIONNELLES ET PRIVÉES

Les distractions ont aussi un effet sur la performance, que ce soit négativement ou positivement. Le télétravail modifie les rapports de proximité entre les collaborateur.trices.

« Je pense qu'on échange plus spontanément tandis que s'il faut cliquer sur teams on se prépare ou peut-être on attend d'avoir deux questions. On structure peut-être la journée différemment. Je n'appelle peut-être pas tout de suite. Tandis qu'ici je vais tout de suite dans le bureau d'à côté. Ça, c'est une différence. » (Philippe, département achats et ventes)

Les employé.es ont pour habitude de se rendre dans les bureaux des un.es et des autres pour obtenir des informations. L'ensemble des participant.es à l'étude utilise le téléphone pour compenser cette perte. Néanmoins, cela ne se fait pas de manière spontanée. La distance permet donc d'être moins dérangé.e par des échanges furtifs qui sont parfois jugés comme peu utiles.

« En télétravail je vois que je peux me concentrer sur quelque chose de compliqué qui nécessite de la concentration et qui nécessite de ne pas être dérangé, et ça clairement la distraction par les collègues elle est beaucoup moindre en télétravail. [...] On voit que ce qui était urgent n'est pas forcément important, après des fois on loupe des choses où on aurait été préféré être dérangé. » (Guillaume, département finances, RH et IT)

Comme le fait remarquer Guillaume, cet avantage de performance est à nuancer en raison du manque de communication et des contacts informels. Par exemple, si un.e employé.e n'entend pas ses deux collègues discuter dans le couloir, il.elle ne peut pas leur dire qu'il.elle possède l'information dont ils.elles ont besoin. En effet, le téléphone ou le logiciel de visioconférence formalisent les échanges et les interférences ne surviennent pas. Lorsqu'ils.elles sont au bureau ils.elles vont avoir le réflexe de se lever pour poser une question, alors qu'à domicile, ils.elles ne prendront pas nécessairement le téléphone pour trouver l'information dont ils.elles ont besoin.

« Ça ne me pose pas de problème que les gens soient en télétravail. Je dirai même qu'on est moins interrompu, dérangé. On peut presque mieux avancer du moment qu'il y a moins d'interruption de part et d'autre donc ce n'est pas dérangeant. » (Alessandro, département production)

Le secteur de la production voit aussi les aspects positifs de cette baisse des distractions. Selon l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), leur enjeu est de pouvoir continuer à travailler en étant seul dans l'organisation. La ressource dont ils disposent est de ne pas être éclaté à plusieurs endroits contrairement aux autres départements, ils restent ensemble et donc peuvent rester soudés. Ils profitent également de la distance avec les vendeur.euses pour subir moins de pression de la clientèle. La direction est aussi plus attentive à leur situation, car ils sont les seuls à n'avoir pas pu bénéficier des bienfaits du télétravail. Ils font face à la contrainte d'avoir moins de légitimité que les développeurs dans leur métier. Si une erreur est commise, ce sera de leur faute et non celle des autres. Ils sont habitués à être à la merci des ingénieurs qui développent le produit et des vendeurs qui écoutent les clients. La situation de crise leur a permis de visibiliser l'importance de leur métier.

UN MANQUE DE COMMUNICATION TRANSVERSALE ET DE CRÉATIVITÉ

L'aspect de la réduction des distractions amène à poser la question de la diminution de la communication. La distance crée un fossé d'un point de vue communicationnel. Les échanges informels sont sources de créativité, de solutions et de motivation pour les employé.es (Allen, Golden, et al., 2015). Il en est de même pour la communication transversale, où chacun.e reste cantonné.e à ses propres activités et ne s'intéresse par à l'entreprise de manière générale. À l'unanimité, les collaborateur.trices, même les plus introverti.es, estiment que le télétravail empêche la socialisation entre collègues et de bénéficier de contacts informels.

« Il faut quand même s'assurer que les gens ... enfin quand on est au bureau on vient ensemble, on ne vient pas au bureau pour venir au bureau, on vient au bureau parce que c'est des moments où on doit se synchroniser, travailler ensemble quoi, du moins en tout cas échanger. » (Thierry, département recherche et développement)

Toutefois, il est important de faire la différence entre les contacts dits formels, par exemple les réunions planifiées, et les contacts informels, ceux qui sont d'ordre de rencontres fortuites.

Les rencontres prévues sont utiles pour retrouver une cohésion d'équipe entre les collègues, même si les transmissions de ce type d'information peuvent tout autant se faire par le biais des TIC. Néanmoins, l'ensemble des membres du comité de direction estime que la mise en place d'une séance hebdomadaire où tout le monde est présent est indispensable, ce qui n'est pas le cas du reste du personnel, qui estime que ces séances peuvent très bien se faire à distance.

« Mais le reste il n'a pas changé, parce que les mêmes discussions que moi et mon supérieur on a en direct, on l'a depuis teams. Donc les mêmes choses qu'on devait partager en info on les partage et voilà franchement je pense qu'il n'y a pas changements. » (Ricardo, département finances, RH et IT)

Toutefois, le personnel juge essentiel le fait de venir un jour complet où tout le monde est présent pour simplement se rencontrer informellement. Pour certain.e, ce serait un non-

sens de venir au bureau pour être seul.e. Force est de constater que les séances formelles, même si bénéfiques pour la transversalité de l'information, ne sont pas celles qui manquent le plus aux employé.es. Ce sont les interactions informelles qui sont indispensables pour les salairé.es.

« Je pense que la réunion de la machine à café est plus utile que toutes les réunions qui se passent de manière tout à fait formelle. » (Olivier, département recherche et développement)

« Paradoxalement je suis assez réservé timide en fait j'ai quand même besoin des contacts avec les autres. » (Bernard, département support technique)

Elles offrent une cohésion d'équipe et une socialisation. Elles permettent aussi de développer la créativité qui est essentielle dans certains domaines d'activité.

« Il y a un risque d'esprit d'équipe, de partage, d'efficacité, je pense, et de créativité. Aussi d'avoir des idées, d'avoir de bonnes idées en discutant avec d'autres. Un employé vient de me dire ce matin en 5 minutes une idée qu'il avait eu sur l'intégration du système de sécurité, je pense que, ça ne veut pas dire que cette idée va être mise en place, mais je pense que c'est le genre de truc qu'il ne me dit pas si on ne se croise pas le matin. » (Christian, direction)

« C'est clair que celui qui a développé quelque chose et puis qui tout d'un coup il parle à quelqu'un d'autre et même si c'est spontané y a tout d'un coup des solutions qui émergent comme ça. » (Patrick, département recherche et développement)

La créativité renvoie aussi à la capacité à trouver des solutions aux problèmes qui se posent. L'échange informel permet de mieux résoudre les difficultés en lien avec un produit selon les interviewé.es. Les employé.es ont tendance à utiliser le téléphone pour résoudre les problèmes. Mais il s'agit d'une communication bilatérale. Parfois, les individus ne savent pas qui détient l'information et la solution au problème. C'est aussi dans ce sens que la communication dans les locaux de l'organisation est positive et permet une meilleure performance. Toutefois, il convient de nuancer cet effet positif par le fait qu'il peut y avoir une surinformation et une sur interaction.

« En fait j'ai remarqué que quand on ne voit pas les gens c'est très compliqué de voir comment ils reçoivent l'information, est-ce qu'ils ont compris ? Est-ce qu'ils n'ont pas compris ? Est-ce qu'ils sont en train de faire autre chose ? On n'a aucun feedback en fait. Donc en présentiel c'est bon après avec la caméra ça aide un peu avoir si les gens suivent ou s'ils ont compris ou pas compris. Mais en présentiel on a tous ces différents éléments qui nous aident à analyser un peu la situation. Si quelqu'un est mal à l'aise, si quelqu'un est un peu stressé ou il n'a pas compris ça envoie tout de suite... tandis qu'à distance c'est compliqué. » (Julien, département support technique)

La communication étant aussi composée de non verbal, il est parfois difficile pour les managers de comprendre dans quel état d'esprit se situent les employé.es. Cette question-là peut préoccuper. Comment déterminer la situation d'un individu lorsqu'on est à distance ? Les rencontres informelles et la socialisation en entreprise permettent de mieux analyser ce problème.

Un juste milieu entre la diminution des distractions et l'échange informel est à trouver. Tous les employé.es demandent que le télétravail soit proposé à temps partiel après la crise sanitaire. Je peux me demander si cette volonté n'est-elle pas aussi un moyen de garder le

pouvoir sur certains aspects dans l'organisation. Chacun.e cherche à tirer son épingle du jeu et la perte de visibilité implique des changements dans les rapports de pouvoir.

LUTTER CONTRE L'INVISIBILITÉ GRÂCE AU PRÉSENTIEL

Au vu des chapitres précédents, je constate que la visibilité semble être l'enjeu primordial dans la mise en place du télétravail. Une lutte se développe pour conserver son pouvoir au sein de l'organisation et, ce, en raison de la perte de visibilité. Certain.es estiment que la solution à ce problème est le retour en présence dans les locaux de l'entreprise, alors que pour d'autres c'est un moyen de gagner du terrain. Entre perte de contrôle et liberté gagnée, quels groupes d'individus gagnent du pouvoir ?

ENTRE LE PRÉSENTIEL ET LA DISTANCE ? LE COMPROMIS

Même si certains outils sont mis en place dans le but de pallier cette diminution du « voir » ou « être vu », imposer le travail en présence reste le meilleur moyen de ne pas perdre son pouvoir. La communication peut continuer à distance même si elle n'est pas optimale. La performance semble supérieure et l'entreprise bénéficie de résultats positifs. Cependant, plusieurs moyens sont utilisés pour contraindre les employé.es à se rendre dans les locaux de l'entreprise malgré les restrictions sanitaires. Alors que certain.e acceptent de venir en présence de leur plein gré, d'autres négocient pour rester à leur domicile. Chacune des solutions est un moyen stratégique pour ne pas perdre du pouvoir.

Durant le premier semi-confinement, les employé.es ne sont pas à 100% en télétravail. Quelques semaines avant la fin de celui-ci, la direction impose aux salarié.es de revenir travailler en présence. Durant la deuxième vague, il y a obligation pour chacun.e des collaborateur.trices de venir au moins une à deux fois par semaine dans les locaux. L'entreprise possède tous les outils nécessaires au télétravail et le Conseil fédéral l'impose lorsque cela est possible. L'ensemble des départements, sauf celui de la production, est en mesure de travailler à distance. Pourtant, la direction exige une présence physique que ce soit pour des raisons de communication, de cohésion d'équipe ou encore de besoin de montrer le « bon » exemple. Il est important de se demander pourquoi la direction souhaite ce retour en présence.

« V : Dans quelle mesure, par rapport à vos collègues et la cohésion d'équipe, vous avez senti un changement ?

I : je n'ai pas vu de changement et par contre j'ai et je dois encore me battre de temps en temps pour dire désolé, mais là tu viens on se voit parce que j'ai envie de faire ça live. Et voilà et là il y a eu deux trois cas où y en a un qui est assez haut placé ici qui dit euh non moi c'est interdit, la prudence et qu'on ne doit pas se voir donc voilà. Donc ça a ça crée des différends, il y a des différences de perception entre ce que peut faire et ce qu'on ne peut pas faire, mais voilà ça a bien fonctionné. » (Christian, direction)

Durant toute cette période de crise, la direction tente d'inciter les collaborateur.trices à se rendre au travail, et ce pour des motifs plus ou moins flous. Parfois, ce sont pour des raisons de cohésion d'équipe, d'égalité de traitement ou de communication. Pourtant, rien ne laisse paraître des problèmes majeurs par rapport à cela. Le discours de la direction est composé d'un certain nombre de contradictions. Il est possible d'imaginer que c'est la perte de visibilité qui provoque cette volonté.

« J'ai dû plusieurs fois mentionner le fait que le télétravail, ça marchait très bien. Donc si je dois rappeler deux, trois fois que ça marche très bien alors que d'autres on la crainte que ça ne marche pas, je ne sais pas si c'est si on appelle ça soutenu je ne sais pas, mais voilà. » (Patrick, département recherche et développement)

En outre, les règles quant au pourcentage du temps de présence exigé varient en fonction des secteurs. Alors que certain.es se voient imposé.es la règle formelle de venir une fois par semaine, d'autres doivent être présent.es 2-3 fois par semaine. Il arrive même, notamment dans un département, que les membres doivent s'y rendre tous les jours sans que ce soit pour des motifs impérieux.

Le département recherche et développement et la perte d'indépendance

Les ingénieurs, dont certains sont proches de la retraite, sont pour la majorité considérés comme du personnel à risque durant la crise de la COVID-19. Cet argument est utilisé pour ne pas se rendre en présence dans les locaux de la société. Si j'analyse de plus près, je peux constater que ces personnes bénéficiaient de certains avantages depuis plusieurs années déjà, notamment la mise à disposition d'un centre délocalisé. Lieu proche de leurs domiciles, ils étaient seuls et indépendants, loin des pressions de la direction et des autres départements. Cet avantage provient de certaines ressources, comme le fait d'être le créateur des produits vendus ou encore d'être la personne qui détient les savoirs en raison de leur catégorie socioprofessionnelle. Par ailleurs, ils dominent l'organisation avec un département composé de 8 collaborateurs, dont 3 faisant partie du comité de direction. De plus, il est important de mentionner qu'ils possèdent des connaissances techniques propres aux produits, contrairement au directeur général. Ce dernier est issu du monde de la gestion d'entreprise et non de l'ingénierie. Ce département possède néanmoins une contrainte qui est leur moyenne d'âge face au reste de l'entreprise. Ils ont ainsi souvent été qualifiés lors de mes entretiens comme des « râleurs » difficiles à faire évoluer. Certains départements, notamment celui des finances, RH et IT, s'abstiendront de leur demander leur avis sur certaines choses afin de ne pas se confronter à eux. Cet élément a été clairement identifié lors de mon entrée sur le terrain, lorsque les personnes dont l'interview m'a été refusée par la direction concernaient les personnes les plus âgées du département recherche et développement. L'argument avancé était justement leur âge et que leurs avis n'avaient que peu d'importance pour l'avenir de l'entreprise puisqu'ils sont proches de la retraite. Il convient aussi de mentionner que ces personnes, qui bénéficiaient d'un centre décentralisé, se sont vu couper ce privilège lors de la pandémie. Ils ont été rapatriés en novembre 2020 dans les locaux principaux. Une frustration évidente vis-à-vis de cette situation peut avoir provoqué une meilleure acceptation du télétravail. Ainsi, l'enjeu principal pour eux durant cette crise était d'une part de pouvoir se protéger eux et leur famille du virus, mais aussi de retrouver une indépendance perdue. Ainsi, la stratégie adoptée vise à retrouver leur indépendance et le statut d'électron libre moins sujet aux règles formelles établies.

« Après il y a eu l'histoire où il faut au moins qu'on soit une fois par semaine, disons je suis un peu près d'accord de pousser qu'on se voit une fois par semaine bien qu'on aurait pu encore discuter ... mais disons pour moi jusque-là ça s'est très bien passé. Mais je pense que ça s'est bien passé aussi, je ne veux pas faire une généralité, mais je veux dire avec l'équipe qui est là, ça s'est bien passé. » (Patrick, département recherche et développement)

Le discours de ce responsable démontre qu'il est tiraillé entre protéger ses employé.es ou suivre les recommandations de la direction. Lui-même a une fonction de contrôle et de suivi de l'activité, d'où la naissance de cette ambivalence dans son discours. La suite de mon analyse permettra de voir que c'est une problématique que rencontrent également d'autres cadres intermédiaires.

« Un des arguments pour venir toutes les semaines c'était dire toutes les semaines on fait un point sur les projets et puis il n'y a jamais rien eu de fait quoi donc qu'on vienne ici le lundi on travaille normalement et puis on repart. » (Pierre, département recherche et développement)

Les ingénieurs peuvent effectuer la majorité de leur travail à distance. Durant la fin du premier semi-confinement, il leur est demandé de revenir totalement en présence. Lors de la deuxième vague, la direction est moins ferme, mais contraint quand même un retour d'au moins une fois par semaine au travail pour une séance hebdomadaire. Celle-ci n'a pourtant jamais lieu. La règle formelle imposée serait-elle donc un prétexte pour inciter le personnel à revenir en présence et pouvoir effectuer un contrôle ?

« Quand ils ont demandé à ce qu'on revienne un jour par semaine systématiquement, en début d'année, là j'ai écrit que voilà que j'estimais que ça ne suivait pas les règles et puis bon en plus moi du fait que j'étais dans la catégorie des personnes vulnérables, j'ai aussi signalé ça donc je ne suis pas venu en fait. [...] Il y a des collègues effectivement qui pensaient la même chose sans oser le dire. [...] Mais moi comme j'étais une personne vulnérable c'est de ce côté-là que ça m'a facilité la chose parce que j'avais une double raison. » (Pierre, département recherche et développement)

Une seule personne a osé indiquer à sa hiérarchie que l'entreprise ne respectait pas les mesures fédérales. La direction n'a eu d'autre choix que de lui autoriser le télétravail à 100% durant la deuxième vague. Par ailleurs, il est intéressant de voir que les ingénieurs bénéficient d'un pouvoir de négociation fort en raison des motifs invoqués précédemment. Ils ne disposent alors d'aucun problème à faire de la régulation autonome face aux règles formelles (Reynaud, 1988). Néanmoins, dès que cette personne a été vaccinée, elle est revenue très rapidement au travail pour « montrer patte blanche ». Cette situation permet de voir que la direction utilise le pouvoir issu de l'utilisation des règles organisationnelle (Crozier et Friedberg, 1977) où elle permet d'enfreindre la règle de présence, mais que dès que la personne se fait vacciner, elle doit revenir, car la direction a fait preuve de souplesse. Il s'agit-là de la 4^e source de pouvoir indiquée dans le cadre conceptuel.

Le département support technique et l'invisibilité des résultats

Le département du support technique a été régulé différemment. Tout d'abord, ils ont dû revenir à 100% en présence un peu avant le premier déconfinement. Ensuite, au moins une personne devait être dans les bureaux durant la deuxième vague. Ceci signifie que le personnel de ce département se rendait à l'entreprise deux à trois fois par semaine durant cette période.

« Après c'est déjà arrivé, il y a une personne qui a eu le covid. [...] on s'est très bien débrouillé, on a organisé que pour deux semaines qu'il était à la maison, moi et l'autre on a compensé tous les jours. Puis, ensuite quand il est revenu il a fait 4 jours sur 5 au bureau. Pour deux semaines comme ça, il a un peu équilibré les charges. » (Marco, département support technique)

Marco est soucieux de l'équité entre les collaborateurs. À travers ses mots, le télétravail est toujours vu comme un privilège. Un employé se retrouvant en quarantaine pendant 10 jours doit s'acquitter de 2 semaines de travail à 100% dans les locaux de l'entreprise et, ce, dans le but d'une égalité de traitement avec les autres salariés. Le télétravail reste donc un privilège aux yeux des cadres. En étant 10 jours en quarantaine, cet employé a dérogé aux règles formelles établies, il s'agissait d'une exception. Le cadre, possédant le pouvoir de l'utilisation des règles organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977), c'est-à-dire le pouvoir de la hiérarchie, il utilise le fait d'avoir dérogé aux règles pour exercer une forme de chantage et imposer à son collègue de revenir en présence pendant 10 jours d'affilé.

« Les règles de l'entreprise c'était qu'on soit deux jours au moins sur place ici à l'entreprise (lors de la 2^e vague) et puis pour le support technique ça avait été décidé qu'on soit là au moins trois jours. Après le fait de le faire en télétravail ça ne posait pas de problème avec les outils informatiques. » (Bernard, département support technique)

« Si j'étais le chef que j'avais mon entreprise, je comprendrais que si tous les employés sont à la maison on a moins l'impression de tirer les ficelles, on peut moins les gérer. Parce qu'ils ne sont pas là physiquement. » (Julien, département support technique)

« En même temps, il faut se rappeler qu'il y a une année on ne connaissait pas le covid, c'était lundi à vendredi de 8h à 17h le travail. Il ne faut pas non plus oublier qu'il faut rester flexible par rapport au travail. » (Marco, département support technique)

Ces discours révèlent une certaine incompréhension relative à la nécessité de venir physiquement au bureau. Durant mes entretiens, ils estiment que c'est la peur de perdre le contrôle qui fait que l'entreprise tente d'imposer ces règles formelles. En comparaison avec le département de recherche et développement, ce secteur a des règles plus strictes, soit de venir 3 jours par semaine. De plus, ils n'ont pas pu déroger à la règle, parce qu'ils ont tout intérêt à être présents de temps à autre dans les locaux de l'organisation. L'analyse stratégique révèle que ce département souffre d'un manque de visibilité en raison de leurs tâches qui ne peuvent pas être vérifiées par un résultat. Passant toute leur journée au téléphone avec des clients, leurs collègues se demandent souvent pourquoi ils ne répondent pas aux e-mails par exemple. Par ailleurs, ce secteur est bien plus petit et moins légitime que celui des ingénieurs, car il ne possède pas certains savoirs. Venir physiquement dans les bureaux est leur stratégie pour montrer qu'ils travaillent.

Le département achats et ventes et la place des femmes

Le département achats et ventes comprend le responsable commercial et les personnes chargées des expéditions. Composé de deux femmes dont l'une est responsable, il est important de faire mention de leur place dans ce monde composé essentiellement d'hommes.

« Une fois, il avait convoqué une réunion où il a trouvé impératif que je sois là, je ne suis pas venu, pour moi c'était risqué, c'était trop tôt, c'était poussé un peu, je ne suis pas venu [...] je lui ai dit « je suis disponible on l'a fait en teams », il a dit « non non ben on la fera sans toi ». Là je me suis senti incompris. » (Philippe, département achats et ventes)

Le responsable commercial dispose d'une ancienneté de plus de 20 ans dans cette entreprise. Partageant son bureau avec le directeur général, il bénéficie d'une certaine assise dans l'organisation. Comme tous et toutes les autres, on lui a demandé de revenir à l'entreprise avant la fin du premier semi-confinement. Par contre, durant la deuxième vague, il ne venait

qu'une fois par semaine, contrairement à ses collègues féminines. Il a pu mieux négocier en raison de son ancienneté, son âge et son genre. Face aux règles de contrôle, il a pu créer sa règle autonome en ne venant pas quand c'était exigé. Il est donc parvenu à une régulation conjointe (Reynaud, 1997) en ne devant venir qu'une fois par semaine.

« 3 jours ici, 2 jours chez moi c'était l'idéal. Mais ça n'a duré qu'un mois donc 4x. C'est très court quoi. Puis la deuxième vague ben on pouvait prendre un jour aussi sur ces trois jours, je l'ai fait une deux fois, mais après je suis venue tous les jours. » (Anna, département achats et ventes)

« Toute l'entreprise avait le droit d'être en télétravail sauf nous. Pour des raisons obscures. Personne n'était en télétravail, car au cas où le peintre devait venir peut-être on ne sait jamais. Donc avec ma collègue on était frustrée, car tout le monde avait le droit d'être en télétravail, mais quand nous on voulait le faire ça ne passait pas. Nous on était toujours là les deux. On ne pouvait pas en laisser une à la maison on ne pouvait pas. Du coup on est rentrée dans le jeu et on venait tout le temps. » (Julie, département achats et ventes)

En charge des expéditions, il était légitime que l'envoi des colis nécessite une présence. Toutefois, il convient de se demander s'il y avait effectivement besoin de deux personnes en même temps.

Ces deux collaboratrices sont les seules femmes de l'entreprise. Alors que tout le monde est à distance, la direction souhaite que ses employées féminines restent au bureau. Y a-t-il plus de doute sur la capacité des femmes à travailler à distance ? Il est difficile de répondre à cette question avec le peu de représentativité féminine dans mon étude. Par ailleurs, ces femmes rentrent dans le jeu et ne semblent pas s'être rebellées face à cette situation alors que le télétravail offre une meilleure conciliation de la vie privée et professionnelle. S'agit-il d'une difficulté à s'exprimer dans un monde d'hommes ou gagnent-elles peut-être plus de visibilité que d'habitude en étant en présence ?

Le service des expéditions est au centre des interactions entre la production, le support technique, les clients et les fournisseurs. Faisant partie de plusieurs systèmes d'action, les membres de ce département détiennent le pouvoir du « marginal sécant » (Crozier et Friedberg, 1977). Leur non-présence dans l'organisation peut avoir un fort impact sur le bon déroulement des activités de l'entreprise, ils peuvent jouer avec pour gagner du pouvoir.

Le département des finances, RH et IT, un complice de la direction

Le département des finances, RH et IT dispose d'un statut particulier vis-à-vis du télétravail puisque c'est lui qui a aidé au développement des règles sur le travail à distance avec le directeur. Dès le premier semi-confinement, ce secteur élabore des stratégies pour gérer la crise. Le planning précédemment évoqué a été développé par ce département dans le but d'une meilleure organisation. Ils mettent aussi en place un système de demande de télétravail par le biais d'une demande de congé. Tout cela passe par l'ERP, ce qui explique que ce département est impliqué dans ce processus. Cette « demande de congé » pour bénéficier du télétravail est symboliquement intéressante, comme si le télétravail n'était finalement qu'un congé. Par ailleurs, ils gèrent le système de timbrage avant la crise. Ne disposant pas d'une « timbreuse » virtuelle, ils sont chargés d'introduire les heures de toutes et tous les employé.es dans le système. L'ensemble de ces problèmes proviennent de l'ERP.

Néanmoins, cela renforce le pouvoir de ce département dont l'enjeu durant la crise sanitaire est de garder le contrôle sur le travail. Il s'agit donc de mettre en place un bon système informatique, de pouvoir continuer de travailler, de contrôler les finances et la situation économique de l'organisation ainsi que de s'assurer du bien-être des collaborateurs. Étant donné qu'ils ont une fonction transversale dans l'entreprise, ils sont en contact avec tout le personnel et doivent gérer les situations personnelles de chacun.es. Proches de la direction et ayant mis en place certaines règles avec la hiérarchie, ils détiennent la 4^e source de pouvoir, c'est-à-dire l'utilisation des règles organisationnelles (Crozier et Friedberg, 1977).

« Les trois on fait en sorte pour que tous les jours il y ait une personne minimum ici. Lundi on vient les trois pour discuter et après pendant la semaine on s'arrange pour qu'il y ait une personne un peu après. » (Ricardo, département finances, RH et IT)

« Le jeudi je viens tout seul. C'est pour faire un peu un tournus parce qu'on a les clés du café, y en a qui veulent du café donc il y a toujours quelqu'un qui est là pour le courrier, pour ceux qui ont besoin de café. » (François, département finances, RH et IT)

« Globalement je n'ai pas de papier, je n'ai pas d'outils ici ou de ressources quel qu'onques ici au bureau que je n'ai pas à la maison. Parce que mes ressources c'est mon pc, connexion internet, imprimante et tout ça j'ai à la maison. » (Guillaume, département finances, RH et IT)

Chacun d'entre eux vient au bureau au moins deux fois par semaine. Leur présence n'est pas indispensable, pourtant ils se rendent dans l'entreprise. Même si la proximité avec la direction est une ressource, ils ont pour contrainte de ne pas faire partie de la création du produit. Ils sont parfois considérés par leurs pairs comme des administratifs peu importants. Le télétravail est une barrière supplémentaire pour visibiliser l'importance de leur travail au quotidien. Ils aborderont donc comme stratégie de se montrer. L'ERP est d'ailleurs le meilleur moyen d'y parvenir en instaurant des suivis ou des demandes de congé pour le télétravail. Le planning mis en place en fait aussi partie.

Le département production et le pouvoir d'être ensemble

Le dernier département à analyser est celui de la production, même s'ils n'ont pas pu vivre l'expérience du télétravail. Ils sont restés seuls dans les locaux, mais ensemble et non éclatés chacun chez soi durant toute la période. Assurant une production quotidienne, la direction mentionne une volonté de les soutenir afin d'éviter un sentiment d'inégalité de traitement.

« Justement, s'assurer pour les personnes qui restent ici qu'il n'y ait pas un message que tout le monde a détalé comme des lapins et qu'il y a juste ceux de la production qui sont obligés de rester. » (Guillaume, département finances, RH et IT)

L'égalité de traitement est un élément indispensable dans la logique de la direction. Il convient de se demander si cet avis était partagé par le personnel de la production.

« Ah non ça c'est dans l'esprit de certain que la production a besoin de gens qui sont là en fait. Parce que typiquement les jours où on est plus ou moins tout seul le vendredi par exemple on s'organise très bien je veux dire [...]. Parce qu'on demande de mettre en place un tournus pour qu'il y ait toujours quelqu'un du comité de direction qui soit

là le vendredi, mais s'il n'y a personne ça va aussi. C'est un fantasme de certains d'imaginer qu'il faut qu'il y ait quelqu'un en fait. » (Julie, département achats et ventes)

« On est obligé de venir donc la question ne se pose même pas parce que je suis obligé. Je ne peux pas obliger quelqu'un d'autre parce que moi je suis obligé si lui son travail il peut le faire à la maison. J'aimerais bien qu'il vienne une deux fois par semaine comme ça il voit aussi un peu en vrai ce qu'on fait, tout dépend, on peut aussi discuter. Ça fait un peu solidarité. [...] Après si le job il n'est pas fait ben ça c'est les supérieurs qui voient, si le job il est fait et puis il est bien fait, je ne vois pas le problème. » (Alessandro, département production)

Même si à travers ce discours il n'y a pas de sentiment de frustration, un besoin de voir leurs collègues une à deux fois par semaine se fait sentir. La raison à cela est que les collègues peuvent ainsi voir ce qu'ils font et sont reconnus. Même si la solitude est un avantage, il est important pour eux de rester visibles dans leurs tâches et montrer qu'ils travaillent.

L'ambivalence des cadres intermédiaires

Après avoir analysé tous les départements, je constate un élément de corrélation entre eux. L'ensemble des cadres intermédiaires éprouve une difficulté à se positionner entre la flexibilité demandée par leurs subordonnées et celle imposée par le directeur. Ils utilisent toutes et tous des stratégies différentes pour garder le contrôle malgré tout et tentent de faire venir leurs employé.es en présence avec plus ou moins d'habileté. Ils.elles utilisent notamment la 4^e source de pouvoir, soit l'utilisation des règles organisationnelles pour faire du chantage aux employé.es et, ce, en indiquant que le télétravail n'existait pas avant. Ils.elles édictent les règles en matière de télétravail pour chacun de leur département. Cela a pu se confirmer lors de la séance de restitution de mes résultats qui a eu lieu en juin 2021, où uniquement les cadres intermédiaires et la direction étaient présents. Ils.elles ont pu bénéficier d'un retour d'expérience pour fixer les nouvelles règles concernant le télétravail.

Ce chapitre révèle un certain nombre de paramètres intéressants dans la négociation des rapports de pouvoir. La flexibilité attendue et exigée de toutes les parties est le moyen de gagner du pouvoir. Chacun.e est soumis à des enjeux, ressources et contraintes différents, ils.elles mettent en œuvre diverses stratégies.

CONCLUSION ET LIMITES

À travers cette étude, j'ai exploré les premières questions qui surgissent à la suite de la mise en place du télétravail en raison de la crise de la COVID-19 et, ce, au sein d'une PME non partisane de cette forme de travail. Cette question a été traitée sous l'angle des rapports de pouvoir à travers une chronologie pour mettre en avant les étapes par lesquelles sont passées cette organisation.

Malgré une capacité technologique viable pour le travail à distance, la perception de la PME envers le télétravail avant la pandémie correspond aux études faites à ce sujet. Il était présent, mais de manière informelle. Le management de cette organisation est axé sur un modèle traditionnel où le contrôle règne en maître. Ce mode de fonctionnement a permis sa survie, car elle fait face à une vive concurrence sur le marché international. L'apparition du virus et du télétravail auraient pu déstabiliser la situation financière de Commandes et Machines SA. Toutefois, l'expérience vécue montre que les doutes n'étaient en réalité que fondés sur une perception.

L'organisation a très bien su s'adapter. Une respatialisation et un changement de temporalité du travail ont vu le jour. Le personnel n'avait pas pour habitude de s'autogérer de façon aussi drastique. Plusieurs stratégies se mettent en place, telles que le besoin de séparer sa vie privée et professionnelle par le biais d'une pièce à part destinée au travail. Certain.es ne disposaient pas des ressources nécessaires pour la bonne exécution du télétravail. En effet, en période de crise où les crèches et les écoles sont fermées, des employé.es ont dû gérer leurs tâches familiales en même temps que leur emploi. Ceux.celles-ci ont moins bien vécu cette situation. Pour les autres, la majorité retient une expérience positive, mais ne souhaitent pas revivre le télétravail à 100% comme ce fut le cas lors du premier semi-confinement. À l'unanimité, ils.elles éprouvent le besoin de revenir de temps en temps dans l'entreprise pour des questions de socialisation et de contact informels avec les collègues.

Les bilans comptables sont positifs et les employé.es sont satisfait.es. Malgré ces éléments, la direction émet des doutes quant à la performance des employé.es en télétravail. Même si la perte des contacts informels provoque une diminution de la communication transversale ainsi que de la créativité, les employé.es continuent leurs tâches à distance en utilisant les TIC pour s'informer et collaborer. L'analyse stratégique révèle que différentes formes de contrôle sont faites sur les départements. Alors que la direction et le secteur des finances, RH et IT instaurent des outils de suivi pour ne pas perdre de vue les employé.es, d'autres négocient cette tension différemment. Certain.es ne peuvent pas prouver qu'ils travaillent véritablement à distance. Ils optent alors pour la stratégie de se rendre régulièrement dans les locaux ou en envoyant les plannings justifiant leur présence. D'autres habitué.es à être indépendant.es et qui disposent d'un pouvoir important ne souhaitent pas le perdre en montrant qu'ils restent libres de leurs choix. Ils.elles sont plus réticent.es face aux règles de contrôles imposées par la hiérarchie et mettent en place des règles autonomes. Ceci aboutit à un compromis satisfaisant pour l'organisation et les salarié.es concerné.es. Quant au département étant resté au front durant toute la période, il a pu visibiliser son travail habituellement dans l'ombre. Il a pu bénéficier de la situation pour se démarquer face au poids d'autres départements.

L'analyse a aussi été faite en fonction des différents échelons hiérarchiques de l'organisation. La direction fait le vœu caché d'un retour en présence en imposant un certain

nombre de règles. Les employé.es tentent d'obtenir le mode de fonctionnement le plus rentable pour eux.elles et cherchent à négocier ces règles. Les responsables de départements jouent alors un rôle d'intermédiaires entre les deux environnements. Ils.elles cherchent à la fois à défendre leurs intérêts en tant que salarié.es, et à la fois à maintenir le contrôle pour qu'ils.elles s'assurent que le travail continue.

Au vu de ce qui précède, je constate que la visibilité est l'enjeu principal de cette étude. Il devient une source de pouvoir à part entière. Certain.es profitent de cette distance pour marquer une forme d'indépendance et de liberté, alors que d'autres utilisent leur visibilité pour gagner du terrain et montrer l'importance de leur métier. Le concept de présentisme stratégique où les employé.es restent dans les locaux pour montrer leur engagement au travail sans pour autant apporter une productivité supérieure (Simpson, 1998) prend de l'ampleur durant la crise. La direction cultive ce phénomène en exigeant la présence physique de son personnel alors que le travail à distance est faisable. Si les cadres optent pour cette stratégie, les subordonnées en font de même pour respecter les normes organisationnelles (Simpson, 1998 ; Labrousse et Saule, 2017). Ne pas suivre cette culture revient à perdre du pouvoir notamment en manquant des rencontres informelles importantes qui permettent d'avoir des informations précieuses sur la vie du bureau. Des alliances peuvent se former ou se déformer. Une promotion peut être manquée. Certain.es employé.es ont donc intérêt à se rendre en présence pour éviter de manquer une information importante (Simpson, 1998) et donc perdre du pouvoir. Cela rejoint la théorie de Crozier et Friedberg (1977), où le fait de détenir une information confère du pouvoir, il en est de même pour le.la « marginal sécant.e » qui peut perdre sa fonction d'intermédiaire en étant remplacé.e par un autre. Le présentisme stratégique permet alors de pallier cette hypothétique perte de pouvoir.

Ce travail possède un certain nombre de limites. La recherche a été faite en avril 2021 alors que la crise de la COVID19 sévissait encore. Les mesures fédérales sur le télétravail étaient encore en vigueur. De ce fait, les données récoltées sont une image à un moment donné et ne bénéficient pas du recul nécessaire pour déterminer quel réel impact a eu cette situation sur l'organisation étudiée.

Par ailleurs, s'agissant d'une étude de cas, ma recherche ne dévoile que les premiers indices sur les rapports de pouvoir et le télétravail. En effet, faute de temps et de terrain durant cette crise, je n'ai pas pu faire d'étude comparative avec d'autres organisations similaires. Si je devais poursuivre cette recherche, je confirmerais ou infirmerais mes dires en analysant d'autres PME actives sur le même type de marché.

En outre, mon terrain ne se consacre qu'aux PME actives dans la machine-outil en Suisse romande. Son mode de management est assez traditionnel. Il serait intéressant d'analyser comment les autres organisations telles que les administrations ou les grandes entreprises effectuant déjà au préalable ou non du télétravail ont vécu cette transformation.

Les premières études faites sur la COVID19 et le télétravail questionnent la gestion de la vie privée et professionnelle et plus particulièrement du côté des femmes qui ont assumé une plus grande charge de travail (Refle, Voorpostel et al., 2020). L'entreprise étudiée est composée majoritairement d'hommes, je n'ai pu donc aborder cette question que partiellement. Si l'on devait développer davantage cette étude, une entreprise qui possède plus de représentativité féminine serait intéressante à analyser.

Finalement, le numérique joue un rôle important dans la visibilité des employé.es. Alors que le territoire d'une organisation a longtemps été dans les locaux de l'entreprise, depuis l'apparition des TIC il s'est agrandi avec un nouveau terrain de jeu (Monneuse, 2013). La notion de « voir » ou d'« être vu » n'est plus purement physique, mais aussi numérique. Lorsque certain.es ne sont pas en mesure de se rendre visible, le numérique permet de pallier ce problème par exemple en répondant rapidement à un e-mail ou en laissant des traces sur les logiciels de l'entreprise. Cette visibilité redéfinit les facettes du pouvoir (Voirol, 2005). Dans le cadre d'une étude avec davantage de données et en prenant en compte tous les paramètres mentionnés ci-dessus, je chercherai à déterminer, en me basant sur la théorie de Crozier et Friedberg (1977), si cette visibilité n'est pas une 5e source de pouvoir au sein des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera Anne, Lethiais Virginie, Rallet Alain et Proulhac Laurent (2016), Le télétravail, un objet sans désir ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, Vol. 1, pp. 245-266.
- Allen Tammy D, Golden Timothy D et Shockley Kristen M (2015), How Effective Is Telecommuting ? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16, N°2, pp. 40-68.
- Arborio Anne-Marie et Fournier Pierre (2015), *L'observation directe*, Malakoff : Armand Colin
- Bentley Tim, Teo Stephen, McLeod Laurie, Tan Felix, Bosua Rachelle et Gloet Marianne (2016), The role of organisational support in teleworker wellbeing : A socio-technical systems approach, *Applied Ergonomics*, Vol. 52, pp. 207-215.
- Biron Michal et Van Veldhoven Marc (2016), When control becomes a liability rather than an asset : Comparing home and office days among part-time teleworkers, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, N°8, pp. 1317-1337.
- Boivin Caroline, Rivard Suzanne et Aubert Benoit (1996), Le télétravail, un phénomène en émergence, *Gestion*, Vol. 21, N°2, pp. 68-75.
- Bourrier Mathilde (2013), Embarquements, *Socio-anthropologie*, Vol. 27, pp. 21-34.
- Cléach Olivier et Metzger Jean-Luc (2004), Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, *Sociologie du Travail*, Vol. 46, N°4, pp. 433-450.
- Collins Caitlyn, Landivar Liana Christin, Ruppner Leah et Scarborough William J (2021), COVID-19 and the gender gap in work hours, *Gender, Work & Organization*, Vol. 28, N°1, pp. 101-112.
- Craipeau Sylvie (2010), Télétravail : le travail fluide, *Quaderni : Communication, technologies, pouvoir*, Vol. 71, pp. 107-120.
- Crompton Rosemary and Jones Gareth (2013), Researching white collar Organizations : Why sociologists should not stop doing case studies, in : Bryman Alan (ed.), *Doing Research in Organizations*, Londres : Routledge, pp. 68-81.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil.
- Czymara Christian S, Langenkamp Alexander et Cano Tomás (2021), Cause for concerns: gender inequality in experiencing the COVID-19 lockdown in Germany, *European Societies*, Vol. 23, N°1, pp. 68-81.
- De Schampheleire Jan et Martinez Esteban (2006), Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique, *Revue Interventions économiques*, Vol. 34, pp.1-15.
- De Terssac Gilbert (2012), La théorie de la régulation sociale : repères introductifs, *Revue Interventions économiques*, Vol. 45, pp. 1-18.
- Felstead Alan, Jewson Nick et Walters Sally (2003), Managerial Control of Employees Working at Home, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, N°2, pp. 241-264.
- Felstead Alan et Jewson Nick (2000), *In Work, At Home : Towards an understanding of homeworking*, Londres : Routledge.
- Fernandez Valérie, Guillot Caroline et Marraud Laurie (2014), Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?, *Revue française de gestion*, Vol. 40, N°238, pp. 101-118.
- Foucault Michel (1975), *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris : Gallimard.
- Friedberg Erhard (1993), *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil.

- Golden Timothy D (2012), Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion : Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours, *Journal of Business and Psychology*, Vol.27, N°3, pp. 255-269.
- Hamel Jacques (1998), Défense et illustration de la méthode des études de cas en sociologie et en anthropologie. Quelques notes et rappels, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 104, pp. 121-138.
- Hinault Anne-Claude, Osty Florence et Serval Laurence (2019), *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Illegems Viviane, Verbeke Alain et S'Jegers Rosette (2001), The Organizational Context of Teleworking Implementation, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 68, N°3, pp. 275-291.
- Kelliher Clare et Anderson Deirdre (2010), Doing more with less ? Flexible working practices and the intensification of work, *Human Relations*, Vol. 63, N°1, pp. 83-106.
- Labrousse Virginie et Saule Marie-Anne (2017), Presentéistes d'aujourd'hui, absentéisme de demain ?, in : Rigaud Frédérique, Cadre Marie, Saule Marie-Anne et Rivière Damien (dir.), *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales. Un éclairage pour allier qualité de vie au travail et performance*, Caen : EMS Editions, pp. 87-118.
- Lallement Michel (1990), *Des PME en chambre. Travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris : L'Harmattan.
- Largier Alexandre (2001), Le télétravail : Trois projets pour un même objet, *Réseaux*, Vol. 2, N°106, pp. 201-229.
- McNaughton David, Rackensperger Tracy, Dorn Dana et Wilson Natasha (2014), « Home is at work and work is at home » : Telework and individuals who use augmentative and alternative communication, *Work*, Vol. 48, N°1, pp. 117-126.
- Mello Jeffrey A (2007), Managing Telework Programs Effectively, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 19, N°4, pp. 247-261.
- Mokhtarian Patricia L et Salomon Ilan (1996), Modeling the Choice of Telecommuting : 3. Identifying the Choice Set and Estimating Binary Choice Models for Technology-Based Alternatives, *Environment and Planning A*, Vol. 28, pp. 1877-1894.
- Mokhtarian Patricia L et Salomon Ilan (1997), Modeling the desire to telecommute : The importance of attitudinal factors in behavioral models, *Transportation Research. Part A : Policy and Practice*, Vol. 31, N°1, pp. 35-50.
- Monneuse Denis (2013), La stratégie du clair-obscur. Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique dans un cabinet de conseil, *Communication et organisation*, Vol. 44, pp. 87-98.
- Montreuil Sylvie et Lippel Katherine (2003), Telework and occupational health : a Quebec empirical study and regulatory implications, *Safety Science*, Vol. 41, N°4, pp. 339-358.
- Ojala Satu (2011), Supplemental Work at Home among Finnish Wage Earners : Involuntary Overtime or Taking the Advantage of Flexibility ?, *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 1, N°2, pp. 77-97.
- Ortar Nathalie (2009), Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne, *Flux*, Vol. 4, N°78, pp. 49-57.
- Pérez Pérez Manuela, Martínez Sánchez Angel et Pilar de Luis Carnicer María (2003), The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking, *Personnel Review*, Vol. 32, N°6, pp. 733-755.
- Refle Jan-Erik, Voorpostel Marieke, Lebert Florence, Kuhn Ursina, Klaas Hannah S, Ryser Valérie-Anne, Dasoki Nora, Monsch Gian-Andrea, Antal Erika et Tillmann Robin (2020), First results of the Swiss Household Panel – Covid-19 Study, Lausanne FORS, Working Paper.
- Rey Claudie et Sitnikoff Françoise (2006), Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail, *Revue Interventions économiques*, Vol. 34, pp. 1-21.

- Reynaud Jean-Daniel (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, Vol. 29, N°1, pp. 5-18.
- Reynaud Jean-Daniel (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Richebé Nathalie, Favereau Olivier, Livian Yves, Bréchet Jean-Pierre, Taskin Laurent, Havard Christelle, Eynaud Philippe, Mourey Damien et Raulet-Croset Nathalie (2020), La théorie de la régulation sociale. Hommage à Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, Vol. 46, N°291, pp. 105-128.
- Ryan Gery W et Bernard H Russell (2003), Techniques to Identify Themes, *Field Methods*, Vol. 15, N°1, pp. 85-109.
- Simpson Ruth (1998), Rationalisation, flexibility and the impact of presenteeism on the working lives of senior managers in the UK, *Vezetéstudomány*, Vol. 29, N°7-8, pp. 121-131.
- Solís Martín (2017), Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26, N°1, pp. 21-34.
- St-Onge Sylvie, Haines Victor Y et Sevin Hélène (2000), L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail, *Relations industrielles*, Vol. 55, N°3, pp. 414-450.
- Taskin Laurent (2006), Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain, *Revue Interventions économiques*, Vol. 34, pp. 1-20.
- Taskin Laurent et Bridoux Flore (2010), Telework : A challenge to knowledge transfer in organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N°13, pp. 2503-2520.
- Taskin Laurent et Devos Valérie (2005), Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management : The Case of Telework, *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, N°1, pp. 13-24.
- Taskin Laurent et Tremblay Diane-Gabrielle (2010), Comment gérer des télétravailleurs ?, *Gestion*, Vol. 35, N°1, pp. 88-96.
- Taskin Laurent et Vendramin Patricia (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-La-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Templer Andrew, Armstrong-Stassen Marjorie, Devin Kay et Solomon Norm (1999), Telework and Teleworkers, In : Zeytinoglu Işik Urla (ed.), *Changing Work Relationship in Industrialized Economies*, Amsterdam : John Benjamins Publishing Company, pp. 77-98.
- Tremblay Diane-Gabrielle et Thomsin Laurence (2012), Telework and mobile working : analysis of its benefits and drawbacks, *International Journal of Work Innovation*, Vol. 1, N°1, pp. 100-113.
- Tremblay Diane-Gabrielle, Chevrier Catherine et Di Loreto Martine (2006), Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ?, *Revue Interventions économiques*, Vol. 34, pp. 1-25.
- Vacherand-Revel Jacqueline, Ianeva Maria, Guibourdenche Julien et Carlotti Jean-François (2016), Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 22, N°1, pp. 54-73.
- Vayre Émilie (2019), Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social, *Le travail humain*, Vol. 82, N°1, pp. 1-39.
- Vayre Emilie et Pignault Anne (2014), A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 29, N°2, pp. 177-192.
- Voirol Olivier (2005), Présentation. Visibilité et invisibilité : une introduction, *Réseaux*, Vol.1, N° 129-130, pp. 9-36.

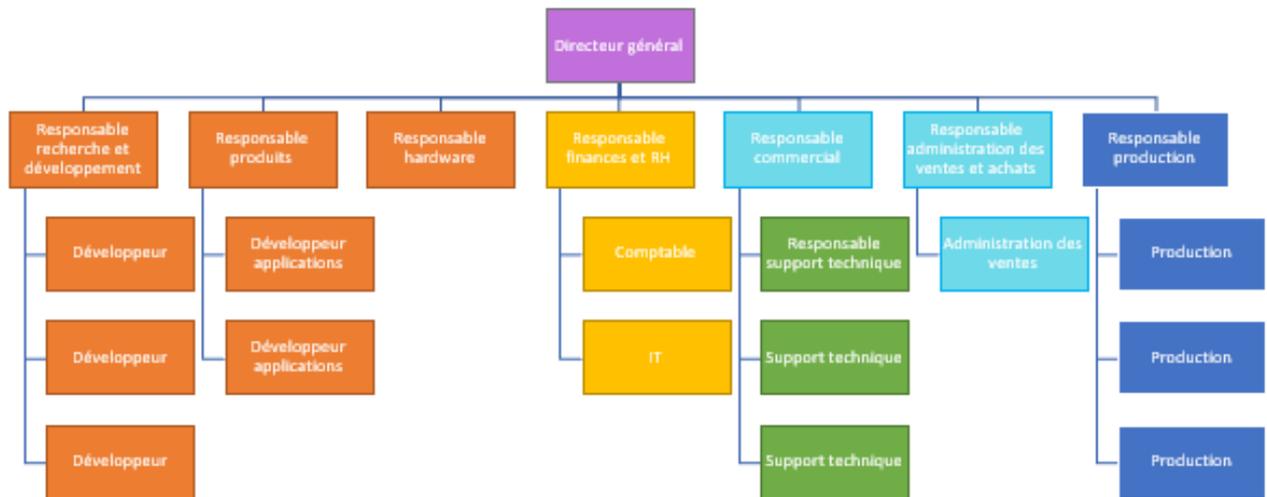
Wilton Robert D, Páez Antonio et Scott Darren M (2011), What do you care what other people think ? A qualitative investigation of social contact and telecommuting, *Transportation Research. Part A : Policy and Practice*, Vol. 45, N°4, pp. 269-282.

Yin Robert K (2018), *Case Study Research and Applications. Design and Methods*, Thousand Oaks : SAGE Publications.

ANNEXES

ANNEXE 1 – ORGANIGRAMME

Organigramme de Commandes et Machine SA



*L'organigramme a été anonymisé pour que personne ne puisse reconnaître le discours de ~~chacun e~~.



= direction générale (composé d'un gestionnaire)



= département recherche et développement (composé d'ingénieurs)



= département finances, RH et IT (composé de personnes disposant de diplôme de degré tertiaire)



= département support technique (composé de techniciens)



= département achats et ventes (composé d'un responsable commercial et deux employés de commerce)



= département production (composé d'électroniciens)

ANNEXE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction

- Présentation de soi
- Remerciements
- Objectif de la recherche
- Anonymat
- Demande d'enregistrement
- Consignes (pas de bonne ou de mauvaises réponses – uniquement votre opinion m'intéresse, vous pouvez décider de ne pas répondre). Peut interrompre et ajouter ce qu'ils.elles veulent à n'importe quel moment.

Profil socioprofessionnel

- Poste exercé dans l'organisation + pourcentage
- Ancienneté dans l'organisation
- Parcours au sein de l'organisation

Question brise-glace

- Comment se déroulait une journée de travail ordinaire pour vous avant la crise de la COVID-19 ?

Télétravail avant COVID-19

- Comment était envisagé le télétravail dans votre organisation avant la crise du coronavirus ?
 - o Qui pouvait y avoir accès ?
- Quel était votre avis sur le télétravail avant la crise de la COVID-19 ? Quelle image vous en aviez ?
 - o Du point de vue de la cohésion d'équipe, des contacts informels, de l'isolement social, etc.
 - o Du point de vue de la gestion de votre travail et votre capacité à être autonome ?
 - o Du point de vue de la performance et de la motivation à travailler

Télétravail pendant la COVID-19

- Comment vous êtes-vous réorganisé lors du premier semi-confinement ?
 - o De quelle manière le télétravail a été mis en place (rapidité, hybride, etc.) ?
 - o **Comment avez-vous communiqué ces changements ?*
- Pouvez-vous me décrire une journée de télétravail typique ?
- De votre point de vue, comment avez-vous géré ce passage à distance ?
 - o Y avait-il des choses plus difficiles ou plus faciles à effectuer ? Lesquelles ?
 - Vie privée/professionnelle
 - Gestion temps de travail, autonomie, motivation
 - Performance
 - Cohésion d'équipe, contact informel
- Selon vous, comment l'entreprise a géré ce passage à distance ?
- Dans quelle mesure vous êtes-vous senti soutenu par l'entreprise ? Qu'attendiez-vous ?
- **De quelle manière avez-vous soutenu vos collaborateurs-trices ? Qu'avez-vous mis en place ?*
- Un suivi des tâches a-t-il été mis en place dans l'organisation ? Si oui, lesquels ? Comment vous vous êtes senti par rapport à cela ?
 - o Reporting
 - o Séance par zoom

- Téléphone
- Selon vous, dans quelle mesure le suivi était nécessaire ou aurait été nécessaire ?
- Comment s'est passée la phase qui a suivi la première vague ?
 - Retour en présentiel, prolongement du télétravail ou format hybride ?
 - Comment étaient les rapports de travail à ce moment-là ? (Développement de compétences, esprit d'équipe, port du masque, etc.)
- Comment s'organisent actuellement les tâches ?
 - Présentiel, télétravail, hybride ?
- Quelle est votre perception aujourd'hui du télétravail ?

« L'après » COVID-19

- ****Comment envisagez-vous le retour à la « normale » (après la crise) ?**
 - *Retour en présentiel, rester à distance, hybride*
- Qu'avez-vous appris de cette crise ?
- ****Est-ce que vous auriez des recommandations envers votre employeur ou vos collègues ?**

*Questions posées à la direction et aux cadres intermédiaires uniquement

** Questions ajoutées pour apporter des éléments de réponse direction à l'organisation

ANNEXE 3 – CODEBOOK

Catégories (codes)	Sous-catégories (sous codes)	Description	Exemples
Avantcovid	Perception télétravail	Perception du télétravail avant sa mise en place	Entr.8 : "donc c'est vrai que ça m'aurait intéressé de voilà je ne sais pas pour faire les journées à la maison où il n'y a pas forcément besoin de se déplacer. Mais voilà c'est que chez [nom de l'entreprise] c'était assez opposé en fait au télétravail je pense que c'est par peur de perdre du contrôle. Enfin on n'a jamais eu vraiment de raisons à cela."
	Travail à distance	Travail qui ne faisait pas dans les bureaux de l'entreprise avant le COVID (télétravail informel, voyages d'affaires, bureaux décentralisés, etc.)	Entr.9 : "Quand je voyageais beaucoup chaque soir, je me connectais depuis la chambre de mon hôtel, pour moi ce n'est pas différent d'être devant mon pc tout seul dans mon coin. Donc je n'ai pas été du tout perturbé par ça. Aussi traiter mes ..., parce qu'en voyage on a les clients à visiter et après le soir il y a le quotidien, y a A et puis B qui m'ont envoyé 4 trucs et je dois répondre."
Apparition covid	Transition covid	Les moments de transition covid	Entr. 2 : "Ben on a tout de suite, vérifié que les gens avaient de quoi bosser chez eux, donc on a par exemple, il y a une ou deux personnes à qui on a donné des plus grands écrans dont moi alors moi pas tout de suite mais 3 mois après je me suis aperçu que passer toute la journée sur un 13 pouces à la fin j'avais un peu les yeux qui se croisaient."
Aspect spatial	Respatialisation du travail	Création d'un espace de travail au sein du domicile (pièce destinée au travail, matériel mis à dispo., outils, bureau, etc.)	Entr. 6 : "je trouve que je ne vois aucune différence entre travailler ici parce que j'ai déjà un bureau à moi où travailler chez moi où j'ai aussi mon bureau à moi donc sincèrement vu que j'ai pu recréer un espace probablement c'est un peu ça vu que j'ai pu recréer la même ambiance de mon bureau chez moi ça ne m'a pas perturbé plus que ça"

	Visibilité	Voir et être vu au travail ou en télétravail	Entr.7 : "un peu de pression quand même en télétravail parce que comme les gens ne nous voient pas, ils se disent je ne l'ai pas entendu toute la journée, je ne l'ai pas vu qu'est-ce qu'il a fait. Donc on a une certaine, une petite pression à quand même avoir un certain résultat donc donc je pense que si je suis là, ben les gens ont vu, ils savaient que je travaillais puis si le résultat est moins enfin si je réponds à moins d'e-mails, moins de téléphones. Ça sera moins grave entre guillemets, ils vont moins se dire que je n'ai pas travaillé. Mais quand je travaille à la maison y'a un peu plus de de pression de répondre, de travailler."
	Cohésion d'équipe	Les personnes travaillant ensemble ne se voient plus comme avant, changement dans les rapports au sein de l'équipe	Entr. 11 : "Si je devais venir c'est plus pour la cohésion d'équipe, la communication et moi de mon côté personnel la convivialité du travail aussi, la relation interpersonnelle enfin conserver cet aspect-là quoi"
	Contacts informels	Echanges informels entre les employés sur la vie privée ou professionnelle (soutien, amitiés, gestion des problèmes, etc.). Développement créativité autour de la machine à café	Entr. 13 : "après y a d'autres problèmes comme quand on a des problèmes disons plus matériels, on se met deux ou trois autour du problème et là y a une émulation d'idées qui sortent de comment on peut mettre en évidence le problème pour voir d'où il vient. Et puis là c'est plus du cumul de compétence et là il faut être sur place"
Temps	Horaires de travail	Impact du télétravail sur les horaires travail et l'organisation/plannification d'une journée de travail (pauses, début et fin du travail, gestion privé/prof.)	Entr. 15 : "des fois je vais chercher mon fils et puis je le ramène à la maison et puis je continue de travailler quand même. Donc voilà après j'arrive à faire plus ou moins mes 8h mais c'est peu plus fractionné des fois."
	Flexibilité	Besoin d'adaptation et de flexibilité réciproque entre les membres du personnel	Entr.1 : "ok on est en télétravail mais là il y a un truc à régler demain et il faut y aller et j'y vais (à l'entreprise). Le travail ce n'est pas une règle absolue, ça doit être un accord, une accommodation, une amélioration et gérer d'autres impératifs qui pourraient arriver."
	% du télétravail	Le pourcentage du télétravail mis en place ou souhaité	Entr. 14 : "l'après covid, ok l'expérience a été bonne donc les gens auraient la possibilité de faire deux jours de télétravail par semaine je pense que ça c'est 100% justifié."

Productivité	Performance	Perception de la performance en télétravail ou au travail	Entr. 1 : "je pense qu'il y a une différence entre la réelle performance et la perception de la vraie création de valeur, je pense que ça serait bien de pouvoir vraiment analyser ça"
	Confiance	Existence ou non d'une relation de confiance	Entr. 6 : "donc une fois que vous avez la confiance et vous amenez de bons résultats vous pouvez faire ce que vous voulez, vous gérez votre département, ils vous font confiance, ils ne vous demandent même pas comment vous le gérez. Ils veulent juste une preuve de quand on gère, donc le planning de la semaine ces petits détails"
	Distractions	Dérangements au travail ou en télétravail	Entr. 3 : "au début par exemple du télétravail, ben je trouvais intéressant d'enfin pouvoir faire ce que j'avais peut-être pas réussi à faire parce que là enfin je pouvais me concentrer suffisamment. Et une fois que j'ai fait tout ça. Au bout d'un moment ben quand tout ça a été fait et qu'il n'y a pas eu de nouvelles choses à faire où je devais me concentrer suffisamment, ce qui fait que j'étais un peu arrivé au bout et puis il m'arrivait aussi de me dire ben tient je serais volontiers dérangé par mes collègues "
	Suivi	Mise en place d'outils, de réunions pour le suivi des tâches, contrôle par objectifs	Entr.9 : "Puis après je m'assurais que le travail se fasse dans la semaine. Si on avait défini des priorités ou des choses à faire. Sauf que c'était à distance. Je suivais d'une autre manière plutôt que d'aller dans le bureau je téléphonais ou en teams. "
	Communication, coordination	Echange d'informations via plusieurs canaux et vision transversale de ce qu'il se passe dans l'entreprise	Entr. 13 : "c'est un tout petit peu normal que physiquement on croise ses collègues régulièrement, c'est une manière de se tenir un petit peu au courant de ce qui fait quoi, qui avance comment et qui est sur quoi et les trucs courants. Ça n'amène pas forcément quelque chose au produit, ça n'améliore pas forcément de rentabilité mais ça aide un petit peu à avoir une vision globale de ce qui se fait. Cette vision globale ça permet de prendre des décisions un tout petit peu plus pertinentes."

	Autonomie	Capacité à se mettre au travail ou à s'arrêter, organisation personnelle de ses tâches, résolutions de problème, etc.	Entr. 2 : "en tout cas je pense que j'ai géré ça (le télétravail) parce que, ouais, même si j'étais à la maison je sais qu'il y a des choses à faire, voilà c'est ma priorité de finir les choses, si je fini plus tôt voilà j'ai un peu plus de temps pour moi. Mais c'est vrai que la priorité c'est de suivre mon planning de c'est ce que j'ai pu faire pendant la semaine."
Appréciation télétravail	Satisfaction	Vécu du télétravail	Entr. 15 : "parce que moi j'aime bien le contact avec mes collègues, j'aime bien venir au travail, j'aime bien ... enfin je préfère le contact en fait. Je n'aime pas spécialement être toute seule chez moi. "
Recrutement		Impact du télétravail sur le recrutement ou l'incorporation d'une personne dans l'entreprise	Entr. 1 : "Le télétravail ça permet d'être attractif pour le recrutement de nouvelles personnes euh comme on n'est pas hyper bien placé en Suisse, je pourrai proposer le télétravail pour attirer les gens"
Egalité de traitement		Egalité de traitement entre les employés	Entr.6 : "après c'est déjà arrivé, une personne qui a eu le covid. En fait il n'a pas eu le covid mais l'application avait dit rester en quarantaine pour 10 jours. On s'est très bien débrouillé. On a organisé que voilà quoi pour deux semaines qu'il était à la maison, moi et l'autre on a compensé tous les jours. Puis ensuite quand il est revenu il a fait 4 jours sur 5 au bureau. Pour deux semaines comme ça il a un peu équilibré les charges."
Transports		Réduction des transports lors d'une journée de télétravail, moins de fatigue et plus temps de travail à disposition	Entr. 2 : "Pour moi les deux choses sont bien parce que tu as quand même tu es quand même à la maison donc tu évites aussi les trajets maintenant. J'habite à X c'est une heure de route pour arriver ici et une heure pour rentrer. Donc voilà on évite aussi les bouchons et tout ça donc ouais pour moi c'est bien aussi. "
Respect mesures fédérales		Application ou non des ordonnances fédérales sur le covid par l'entreprise	Entr.12 : "Voilà si le télétravail est obligatoire ben suivre la règle de façon à ce que la pandémie diminue plus vite possible pour pouvoir de nouveau avoir une activité. Après ben niveau personnel euh ... donc effectivement quand ils ont demandé à ce qu'on revienne un jour par semaine systématiquement, en début d'année, bon ben là j'ai écrit que voilà que j'estimais que ce n'était pas, enfin que ça ne suivait pas les règles quoi !"

ANNEXE 4 – GRILLE DE DÉPOUILLEMENT

Acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Stratégie (Verbe d'action)
Développeurs (ingénieurs)	<p>Survivre face au virus en raison de leur âge proche de la retraite. Le télétravail permet une protection.</p> <p>Perte du centre délocalisé durant la crise. Volonté de retrouver l'indépendance perdue.</p>	<p>Ils créent le produit donc ils sont les seuls à avoir les compétences et connaissances techniques du produit.</p> <p>Leur département représente la moitié des collaborateur.trices de l'organisation. 3 d'entre eux font partie du comité de direction composé de 8 personnes. Ils ont un poids vis-à-vis des décisions prises en comité de direction.</p>	<p>Leur âge (majoritairement préretraités), la direction les voit comme des plus âgés difficiles à changer. Ils ne sont pas considérés comme l'avenir de l'organisation et ne peuvent intervenir dans certaines décisions en lien avec la politique de télétravail.</p>	<p>Retrouver leur indépendance perdue grâce au télétravail.</p>
Support technique	<p>Montrer qu'ils travaillent quand même à distance, car invisibilité de leurs tâches (ne travaillent pas aux résultats, mais à la résolution de problèmes qui peut durer un certain temps en fonction de la situation).</p>	<p>Système de tickets pour justifier qu'ils sont au téléphone et qu'ils travaillent.</p> <p>Proximité avec la clientèle pour assurer un service après-vente.</p>	<p>Manque de visibilité en télétravail.</p> <p>Besoin des autres départements tels que la production et les développeurs pour traiter les problèmes techniques.</p>	<p>Se rendre visible avec plannings envoyés à tout le monde et le présentiel.</p>
RH, comptabilité, IT	<p>Mettre en place le télétravail. Faire respecter les règles, suivre les tâches avec des plannings, du timbrage virtuel, etc.. Garder le contrôle sur le travail.</p>	<p>Fonction transversale de l'entreprise, en contact avec tout le monde. Ils gèrent l'ERP donc ont accès à l'activité financière de l'organisation. Bénéficient d'une proximité avec la direction, car issus du même type de métier que le directeur général.</p>	<p>Ne sont pas considérés comme essentiels à l'entreprise, ils n'ont pas une fonction en lien direct avec le produit vendu. Ne sont pas des ingénieurs, mais des administratifs perçus comme moins importants par les ingénieurs par exemple.</p>	<p>Se montrer pour continuer d'exister.</p>

<p>Production</p>	<p>Continuer de travailler seul alors que tout le monde est parti.</p>	<p>Cœur du métier, s'ils ne sont pas là l'entreprise ne tourne pas.</p> <p>Quand les autres sont en télétravail, ils sont moins soumis au contrôle des autres départements (développeurs, commercial).</p> <p>Seul département travaillant encore en présence ensemble tous les jours. Ils sont plus solidaires.</p> <p>La direction les voit comme les « victimes » de la crise qui ont travaillé au front.</p>	<p>Sont perçus comme moins importants pour le produit, car ils ne sont pas ingénieurs (diplôme de degré secondaire = rapport de force avec les ingénieurs). S'il y a un problème avec le client.e, c'est souvent leur faute, car ils ont « mal » produit. Ils sont au centre de tous les problèmes.</p>	<p>Utiliser la crise pour visibiliser l'importance de leur travail.</p>
<p>Achat et vente</p>	<p>Conserver les client.es et les bons rapports avec les fournisseur.es durant une période de crise. Continuer d'assurer la vente, la livraison des produits.</p>	<p>Contact direct avec la clientèle et de leurs besoins. Ils.elles peuvent utiliser cela pour mettre sous pression les autres départements.</p>	<p>Soumis.es aux pressions des clients et leurs demandes urgentes avec peu de marge de manœuvre.</p> <p>Département constitué de femmes et difficile de se faire respecter dans un monde composé essentiellement d'hommes.</p>	<p>S'allier avec les clients.</p>
<p>Direction</p>	<p>Obtenir un bon chiffre d'affaires en fin d'année et, ce, durant une crise.</p> <p>Garder le contrôle des employé.es à distance.</p>	<p>Pouvoir hiérarchique</p>	<p>Pression des bons résultats par le groupe qui détient l'entreprise.</p> <p>Ne dispose pas d'une formation d'ingénieur et n'a donc pas d'expertise dans le produit fabriqué. Difficile de cadrer les ingénieurs.</p>	<p>Garder le contrôle sur le travail et la bonne marche de l'organisation.</p>

ANNEXE 5 – SOCIOGRAMME

Relations entre départements.
Les traits s'adressent, en principe, pour l'ensemble du département ou entre responsables et employé.es.

