



**GRH** 32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### LE TELETRAVAIL DE CRISE DURANT LA PANDEMIE : UNE ANALYSE CULTURELLE, GRH ET SOCIOLOGIQUE

Cécile Roaux

Docteur qualifiée en sociologie, rattachée au laboratoire Cerlis,  
[cecile.roaux@u-paris.fr](mailto:cecile.roaux@u-paris.fr)

Charles-Henri Besseyre des Horts  
Professeur Emérite HEC Paris, [besseyre@hec.fr](mailto:besseyre@hec.fr)

### Résumé

La pandémie a vu le télétravail se généraliser à une vitesse vertigineuse dans les organisations pour leur permettre de continuer leurs activités dans le respect des règles sanitaires. Ce télétravail de crise a été pour la plupart des organisations un changement profond de leur mode de travail. En s'appuyant sur un cadre théorique mobilisant la dimension de la culture organisationnelle (Cameron & Quinn, 2007), la dimension gestionnaire sur les configurations RH (Verburg et al, 2007) et la dimension sociologique avec l'analyse stratégique des organisations (ASO) (Dupuy, 2020), une étude a été menée lors du premier confinement sur le télétravail de crise entre mars et mai 2020 dans neuf organisations pour comprendre la perception du télétravail par les collaborateurs et acteurs de la fonction RH. Les résultats montrent que ce sont dans les organisations caractérisées par la stabilité et la prévisibilité où la perception du télétravail de crise a été la plus positive. A l'inverse, dans les organisations marquées par la flexibilité et la simultanéité, les perceptions du télétravail de crise ont été sensiblement plus négatives. Sur la question de la GRH, ce sont les configurations RH les plus flexibles qui sont liés aux perceptions les plus positives des acteurs de la fonction RH, à l'inverse les configurations RH rigides et bureaucratiques génèrent des perceptions négatives de la part des acteurs de la fonction RH. La discussion des résultats montre que les principaux concepts de l'ASO peuvent expliquer ces différences de perceptions apparemment contradictoires.  
Mots clés : Pandémie, télétravail, culture organisationnelle, configurations RH, jeux des acteurs, pouvoir.

### Summary

The pandemic has seen telework spread at a dizzying rate in organizations to allow them to continue their activities in compliance with health rules. For most organisations, this crisis teleworking has been a profound change in their way of working. Based on a theoretical framework mobilizing the dimension of organizational culture (Cameron & Quinn, 2007), the managerial dimension on HR configurations (Verburg & Al, 2007) and the sociological dimension with the strategic analysis of organizations (ASO) (Dupuy, 2020), a study was conducted during the first lockdown on crisis telework between March and May 2020 in nine organizations to understand the perception of telework by employees and actors of the HR function.

The results show that it is in organizations characterized by stability and predictability where the perception of telework crisis has been the most positive. Conversely, in organizations marked by flexibility and simultaneity, perceptions of crisis telework have been significantly more negative. On the question of HRM, it is the most flexible HR configurations that are linked to the most positive perceptions of the actors of the HR function, Conversely, rigid and bureaucratic HR configurations generate negative perceptions from the actors of the HR function. Discussion of the results shows that the main concepts of ASO can explain these seemingly contradictory differences in perceptions.

Keywords: Pandemic, telework, organizational culture, HR configurations, actors games, power.

# LE TELETRAVAIL DE CRISE DURANT LA PANDEMIE :

## UNE ANALYSE CULTURELLE, GRH ET SOCIOLOGIQUE

### Introduction

Le télétravail, présenté comme une innovation majeure depuis le début de la crise sanitaire, est bien loin d'en être une. Il est en fait pratiqué depuis des décennies, si bien que, n'en déplaise aux gourous qui donnent aujourd'hui de la voix, il est tout à fait abusif de parler de révolution. La première expérience de télétravail grande nature en France a été menée en effet en 1980 par une agence gouvernementale de l'époque, l'Agence de l'informatique, entre les sites de La Défense et de Vélizy avec un outil télématique formidable à l'époque : le Minitel ! Thierry Breton, aujourd'hui commissaire Européen, avait même produit en 1994 un rapport officiel sur le télétravail (Breton, 1994). Mais la première véritable rupture date plutôt de la fin des années 1990 avec l'essor des premiers outils nomades fiables comme le fameux BlackBerry. En effet, à la différence des autres périphériques, celui-ci exploitait une technologie "push" et non "pull" : soudain, il n'était plus nécessaire de se brancher sur un réseau pour appeler ses mails. Ceux-ci venaient à vous sans même qu'on les sollicite (Duncombe, 2006 ; Besseyre des Horts, 2008). Le contexte du travail à distance se caractérise alors par l'acronyme anglo-saxon ATAWAD ("Any Time, Any Where, Any Device") signifiant que l'on peut obtenir toute information à tout moment, en tout lieu ; un monde de "mobilité" conjuguant la mobilité et l'ubiquité (Bailey & Kurland 2002).

La crise sanitaire et les mesures qui ont été prises, tant pour protéger la population du virus que pour en atténuer les conséquences économiques, ont brutalement imposé ce que nous appelons ici « le télétravail de crise » dans le secteur public comme dans le secteur privé, pour tous les emplois où il était compatible avec l'activité<sup>1</sup>. Nous définissons le télétravail de crise, en tant que modalité alternative de travail, comme « une organisation de travail utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) de façon permanente et à temps plein, au domicile du salarié ou dans un lieu dédié »<sup>2</sup>. En dépit de ce que nous soulignons dans les premières lignes de cette contribution, cette modalité reste nouvelle pour la plupart des organisations. Même si un certain nombre d'entre elles avaient déjà expérimenté ces « nouvelles formes de travail déspatialisé » (Taskin, 2010) via les TIC, aucune n'avait réellement mis en place de réel processus d'acculturation au niveau de l'ensemble des salariés pour les préparer à la distanciation soudaine de la plupart des activités. La crise sanitaire a donc été l'occasion pour nombre d'entre elles de mettre en œuvre des solutions inédites qui ont permis de répondre aux exigences de sécurité individuelle et collective tout en permettant la continuité de l'activité économique (Baert et al, 2020 ; Belyunegui-Eraso & Erro-Garcès, 2020 ; Morilla-Luchena et al, 2021 ; Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021).

Le télétravail de crise a connu une croissance exponentielle à partir de la mi-mars 2020 dans tous les pays développés et en particulier en France. A partir des données issues d'une

---

<sup>1</sup> On observera d'ailleurs que les « tâches télé-travaillables » n'ont cessé de s'étendre depuis le début de la crise sanitaire.

<sup>2</sup> En se référant à la définition du télétravail donnée par le journal officiel du 22 septembre 2017 qui modifie l'article L1222-9 du code du travail, la mise en œuvre du télétravail se fait de prime abord sur la base du volontariat du salarié et le cadre d'une contractualisation avec l'employeur.

étude réalisée entre avril et septembre 2020<sup>3</sup>, auprès de 9 organisations privées et publiques, nous nous proposons d'analyser dans cette contribution, les perceptions des acteurs à partir d'un cadre conceptuel s'appuyant sur trois perspectives : (1) une perspective culturelle avec le modèle des cultures organisationnelles « competing values framework » (Cameron & Quinn, 2005 ; Botelho, 2019), (2) une perspective gestionnaire avec le rôle de régulation de la GRH dans ces organisations en s'appuyant sur les modèles et configurations RH (Begin, 1992 ; Brabet, 1993 ; Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007 ; Pichault & Nizet, 2013), et (3) une perspective sociologique avec l'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1977 ; Dupuy, 2020) nous permettant de discuter les résultats obtenus. Nous concluons cette communication par un rappel sur les limites de cette étude et une formulation de plusieurs recommandations managériales dans la mise en œuvre de cette forme d'organisation du travail si celle-ci devait se pérenniser au-delà de la situation exceptionnelle créée par la crise sanitaire.

## **Cadre Conceptuel**

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, le télétravail n'est en rien une innovation sur le plan de l'organisation du travail puisque les technologies de communication nomades existent depuis plusieurs décennies. Ce qui est nouveau avec la pandémie de la Covid-19, c'est l'ampleur prise par ce phénomène. C'est pourquoi, nous avons délibérément choisi trois perspectives théoriques complémentaires mobilisées dans les sciences de gestion – culturelle, GRH et sociologique – pour comprendre les perceptions du télétravail de crise par les acteurs concernés. Ces trois perspectives théoriques nous ont permis d'analyser le phénomène du télétravail à 3 niveaux (organisation, fonction, et individu). Il nous a semblé important, tout d'abord, de mobiliser un modèle de classification des cultures organisationnelles pour comprendre l'impact du système de valeurs de l'organisation sur ces perceptions. Ces dernières sont aussi influencées par les modes de régulation de cette « nouvelle » organisation du travail par les fonctions supports, ici la gestion des ressources humaines (GRH) pour laquelle nous nous intéressons ensuite, à l'impact des différents modèles (ou configurations) de GRH sur les perceptions des acteurs de la Fonction RH. Enfin, après avoir examiné l'impact du contexte (culture et GRH), nous avons recours à la grille sociologique de l'analyse stratégique des organisations (ASO) qui nous servira de cadre théorique pour discuter les résultats obtenus.

### ***La perspective culturelle***

La question de la dimension culturelle de l'organisation est ancienne depuis les travaux de Schein (1985) et Thévenet (1986), mais elle n'a pas subi l'érosion observée de la majorité des concepts utilisés dans les sciences du management. Le concept de culture organisationnelle reste pleinement d'actualité (Botelho, 2019) car il peut intervenir en tant que cause conséquence dans un certain nombre de phénomènes organisationnels que l'on cherche à étudier (Chandler, 2018). L'approche culturelle nous semble pertinente comme le montrent certaines études récentes sur le télétravail en période de pandémie (Baert et al. 2020 ; Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021). Si de nombreux modèles proposent une description de la culture organisationnelle, le choix a été fait ici de retenir le modèle « Competing Values Framework » (Cameron & Quinn, 2005). Il constitue en effet l'un des modèles les plus utilisés dans la littérature pour analyser une culture organisationnelle.

---

<sup>3</sup> Etude sociologique réalisée par François Dupuy, Sébastien Olléon et Cécile Roaux afin de comprendre comment cette transition professionnelle avait été réellement gérée au sein des organisations, ainsi que les conséquences qu'elle pouvait avoir sur leur fonctionnement dans une perspective systémique

Comme le soulignent Cameron et Quinn (2005, p.34-35), deux dimensions caractérisent le modèle. La première différencie les critères d'efficacité selon qu'ils mettent l'accent sur la flexibilité, la latitude et le dynamisme ou sur la stabilité, l'ordre et le contrôle. Dans le premier cas, les organisations les plus efficaces sont celles qui sont adaptables et organiques ; dans le second cas, ce sont celles qui sont stables, prévisibles et mécanistes qui réussissent le mieux. La deuxième dimension différencie les critères d'efficacité selon qu'ils mettent l'accent sur l'orientation interne, l'intégration et l'unité ou sur l'orientation externe, la différenciation et la compétition. Dans le premier cas, les organisations les plus efficaces sont celles qui sont tournées vers l'interne et privilégient l'harmonie ; dans le second cas, ce sont celles qui sont tournées vers la compétition interne et externe qui réussissent le mieux. Combinées ensemble, ces deux dimensions permettent d'identifier quatre cultures organisationnelles : bureaucratie, clan, marché, adhocratie.

Dans le contexte de la recherche sur le télétravail de crise, nous avons estimé nécessaire de compléter ce modèle par une dimension culturelle relative au temps : monochronie versus polychronie (Hall & Hall, 1990) c'est-à-dire la tendance au fonctionnement selon un schéma linéaire versus la tendance au chevauchement et à la simultanéité dans le déroulement des tâches. Dans la mesure où la polychronie correspond à une orientation plus ouverte et plus flexible (Bluedorn, Kaufman, & Lane, 2012), elle est proche de la culture adhocratique. A l'inverse, la monochronie s'inscrit dans une orientation plus interne et plus contrôlée et se rapproche de culture bureaucratique comme le souligne la Figure 1.

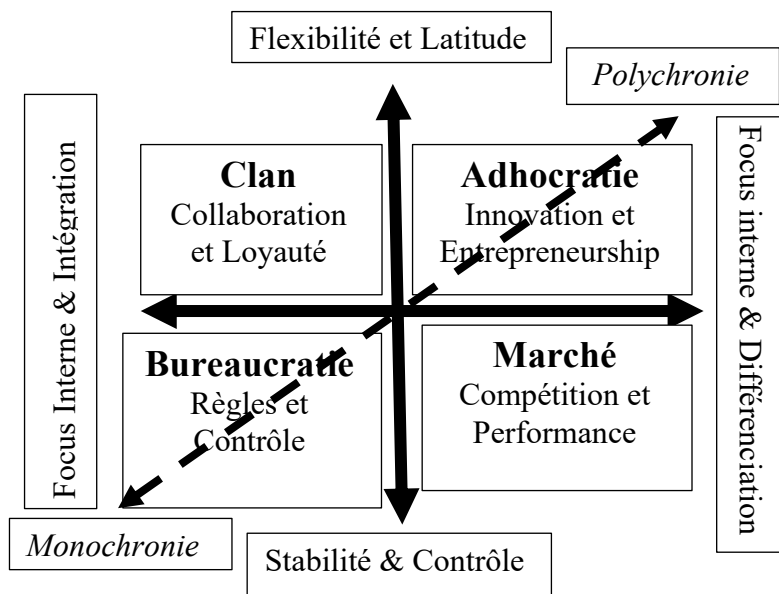


Figure 1 : Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2005, p.35-46)

Les résultats obtenus dans des études récentes sur le télétravail de crise réalisées durant les premiers mois de la crise sanitaire (Belyunegui-Eraso & Erro-Garcès, 2020 ; Morilla-Luchena et al, 2021) et dans d'autres travaux antérieurs menés sur le télétravail (Taskin & Edwards, 2007 ; Basile & Beauregard, 2016) montrent que le télétravail s'accommode plus facilement dans des cultures plus stables et intégrées comme le sont les bureaucraties avec une relation au temps plus circonscrite caractérisant la monochronie.

Dans cette perspective nous formulons la première proposition de recherche :

*Proposition 1 : La perception du télétravail de crise est plus positive dans une culture marquée par une orientation stable et prévisible, linéaire et tournée vers l'interne (bureaucratie monochronique) que dans une culture marquée par une orientation flexible, innovante, simultanée et tournée vers l'externe (adhocratie polychronique).*

### **La perspective de la GRH**

Dans cette perspective nous nous intéressons à l'impact des modèles (ou configurations) en GRH, car ils constituent des cadres structurant les perceptions des acteurs sur leur vécu organisationnel, ici le déploiement du télétravail de crise. La notion de modèles de GRH est ancienne comme le suggère la typologie proposée par Brabet (1993, 1999) distinguant le modèle instrumental de la GRH, axé sur les process top-down, le modèle de l'arbitrage managérial, fondée sur la négociation, et le modèle de la gestion des contradictions, prenant en compte la diversité des acteurs. Plus récemment, 5 modèles de GRH ont été proposés par Pichault et Nizet (Nizet & Pichault, 1999 ; Pichault & Nizet, 2013) : modèle arbitraire, modèle objectivant, modèle individualisant, modèles conventionnaliste, modèle valoriel. Ces exemples de typologies montrent que les modèles proposés se répartissent entre une vision très structurée de la GRH (valorisant la conformité) et une vision beaucoup plus émergente de la GRH (valorisant l'engagement).

Dans une perspective similaire, d'autres auteurs proposent le concept de configurations pour désigner des systèmes de GRH regroupant des pratiques très cohérentes entre elles. Verburg, Den Hartog, & Koopman (2007) décrivent quatre types de configurations présentées dans la figure 2 ci-dessous :

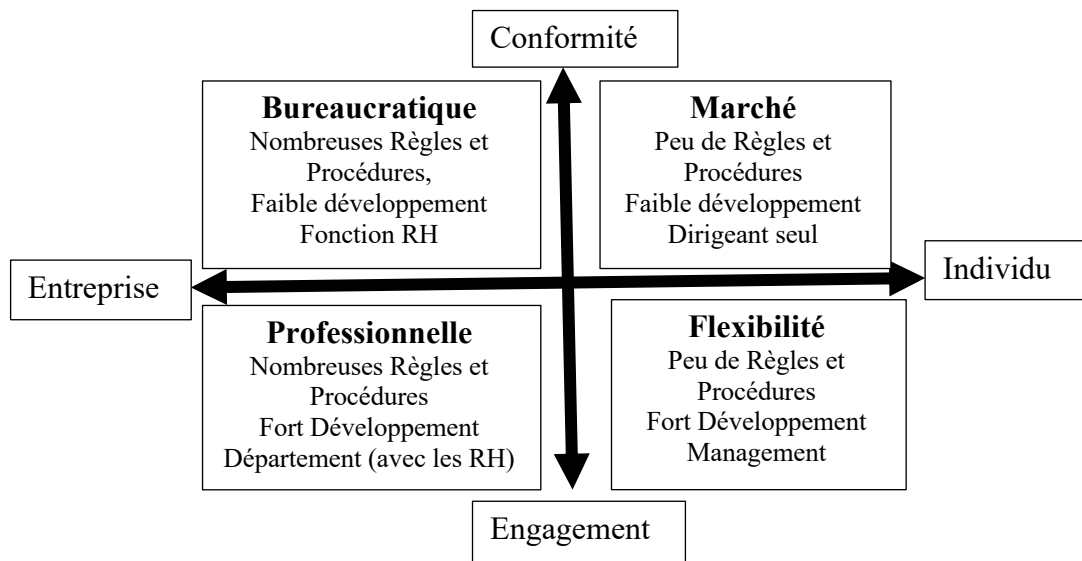


Figure 2 : Les 4 configurations de la GRH (Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007)

Ces quatre configurations mettent en évidence des systèmes de GRH qui se répartissent entre la conformité et l'engagement comme souligné plus haut, mais avec une dimension plus collective ou individuelle. Une autre typologie des systèmes de GRH distingue ceux qui sont orientés vers le contrôle (top-down) de ceux qui sont orientés vers l'entrepreneuriat (bottom-up), dans le premier cas les individus obéissent aux règles et procédures, dans le second cas les individus sont autonomes et prennent des initiatives (Shipton et al. 2017).

Dans le cadre du déploiement de télétravail de crise, les études récentes (Baert et al. 2020 ; Collings et al. 2021a ; Collings et al. 2021b ; Morilla-Luchena et al. 2021) montrent que les perceptions les plus positives par les acteurs de la fonction RH ont été les plus fréquentes, lorsque la fonction RH a fait preuve d'adaptation et de flexibilité surtout durant les premiers mois la pandémie. Ce constat peut sembler contradictoire avec une orientation stable et prévisible comme nous l'avons souligné plus haut, mais l'adaptation et la flexibilité de la Fonction RH en contexte de crise représentent la clé qui a permis à cette fonction d'acquérir un positionnement fort reconnu par beaucoup (The Economist, 2020 ; Collins et al., 2021a, 2021b). Sur la base du modèle des configurations RH (Verburg et al, 2007) présenté dans la figure 2, nous formulons comme suit la deuxième proposition de recherche :

*Proposition 2 : La perception du télétravail de crise par les acteurs de la Fonction RH est plus positive dans une organisation où la fonction RH adopte une configuration plus proche de la flexibilité favorisant l'adaptation au contexte inédit de la pandémie, que de la bureaucratie fondée le respect de règles et procédures ne facilitant pas l'adaptation à ce contexte.*

### ***La perspective sociologique***

Le choix de cette dernière perspective est justifié par notre souhait de proposer un cadre théorique complémentaire des deux précédents permettant de discuter les résultats obtenus à partir de la compréhension du jeu des acteurs (les personnes en télétravail de crise) et un acteur collectif (ici la fonction RH). Ce cadre théorique doit beaucoup aux travaux de Crozier & Friedberg (1977) sur l'analyse stratégique des organisations (ASO) qui reposent sur quatre concepts principaux aux propriétés homéostatiques :

- (1) les stratégies d'acteurs : elles représentent les moins mauvaises solutions trouvées par les acteurs dans un contexte donné pour résoudre les problèmes qu'ils se proposent de résoudre à partir de ce qu'ils considèrent comme atteignables dans ledit contexte.
- (2) le système d'action concret : désigne l'ensemble des stratégies développées par les membres de l'organisation pour résoudre les problèmes qu'ils se proposent de résoudre. « Concret » fait ici référence à la réalité de l'organisation (donc à l'organisation elle-même) par opposition à celle officiellement prescrite.
- (3) les zones d'incertitude : elles existent dans toute l'organisation et représentent la part d'aléatoire ou d'imprévisible auxquels tous les acteurs ont à faire face. Elles constituent, pour les acteurs qui les contrôlent par leurs compétences, leur relation et leur expertise détiennent la source de leur pouvoir, conçu dès lors comme différent de la hiérarchie.
- (4) le pouvoir : il n'est pas lié en effet à une position hiérarchique. Les ressources du pouvoir se retrouvent beaucoup plus dans la compétence, la maîtrise des relations avec l'environnement, la maîtrise des communications et une connaissance précise des règles. Toute relation de pouvoir est déséquilibrée mais réciproque. Le pouvoir peut donc se définir comme la capacité pour A de négocier aussi chèrement que possible ce que B lui demande de faire (Dahl, R. A., 1957).

Plus récemment, les travaux du sociologue François Dupuy s'inscrivent dans cette tradition de l'analyse stratégique des organisations. Dans son dernier livre (Dupuy, 2020), il insiste sur « l'intelligence de l'acteur » et « le pouvoir » en montrant que ces deux concepts sont clés pour comprendre le fonctionnement réel de nos organisations. Deux outils sont proposés pour analyser ce fonctionnement réel : le sociogramme et surtout la grille d'analyse stratégique qui permet d'identifier pour chaque acteur ses objectifs, ses ressources, ses contraintes et ses stratégies (Ibid, p.77).

## Etude empirique

### *Méthodologie*

Afin de confirmer ou d'infirmer les deux propositions de recherche énoncées plus haut, nous nous appuyons dans le cadre de cette communication, sur une petite partie du corpus des données recueillies issues d'une grande étude auprès de 9 organisations privées et publiques (voir tableau1). L'objectif de cette étude était d'identifier et d'analyser selon une approche sociologique, les dynamiques porteuses d'attentes et de pratiques qui avait émergés à chaque niveau de l'organisation concernée (technostructure, fonctions supports, sommet hiérarchique, centre opérationnel) afin de permettre au dirigeant de tirer les enseignements de la crise et d'affronter au mieux l'après-crise.

	Secteur d'activité	Modèle organisationnel	Nombre de répondants
Organisation 1	Secteur financier	Organisation Adhocratique	55
Organisation 2	Entreprise de services diversifiés	Organisation mécaniste	62
Organisation 3	Collectivité territoriale	Organisation mécaniste	25
Organisation 4	Entreprise industrielle	Organisation Adhocratique	70
Organisation 5	Entreprise de services	Organisation mécaniste	60
Organisation 6	Entreprise de services	Organisation hybride mécaniste et professionnelle	55
Organisation 7	Entreprise de services (particuliers et collectivités)	Organisation Adhocratique	60
Organisation 8	Secteur financier	Organisation Adhocratique	54
Organisation 9	Administration publique	Organisation mécaniste	60

Tableau 1 : Description de l'échantillon de l'étude terrain

Pour des raisons sanitaires, tous les entretiens ont été réalisés par téléphone, d'une durée d'une heure, entre avril et septembre 2020, auprès d'un échantillon constitué d'opérationnels et de fonctionnels à tous les niveaux, sélectionnés de façon aléatoire à partir de la prise en compte de deux ou trois variables simples, comme leur secteur d'activité ou leur localisation géographique. Pour chaque entretien, nous avons cherché à établir une relation de confiance avec les répondants en prenant soin d'expliquer l'objet de notre mission, tout en garantissant la confidentialité à celle ou celui qui parle. Nous étions dans une démarche inductive, « délinéant des objets et des problématiques de plus en plus précis selon le processus de la focalisation progressive » (Woods, 1990, p. 7). Il s'agissait, à partir des différences de perception de la même réalité exprimées par les acteurs, de « remonter » à leurs objectifs et à leurs stratégies.

Nos entretiens étaient tous semi-directifs, sans question fermée et sans jugement de valeur ou avis personnel, basés sur un guide d'entretien évolutif, élaboré de façon à dégager certains points fondamentaux pour comprendre les enjeux de chacun des acteurs et les stratégies (conscientes ou non) mises en place pendant cette période. Notre grille a donc été élaborée comme un aide-mémoire structuré à partir du questionnement reproduit dans le tableau 2, les questions demeurant assez larges.

### **Etat Initial**

- Description du parcours et missions actuelles
- Principaux interlocuteurs en temps normal, et qualité de la relation de travail

### **Etat de crise**

#### *Contexte global*

- Quelles sont les principales conséquences de la crise sanitaire sur votre activité ? (baisses / hausses d'activités, les choix d'activité partielle,...)

#### *Stratégie des acteurs*

- Adaptation au contexte
- Adaptations du fait de la personne (autonomie) ou mise en œuvre / imposées
- Contradictions entre les directives et réalité quotidienne
- Evolué la relation avec vos interlocuteurs internes pendant la crise
- Ce qui a marché (avec un exemple concret) et ce qui a été difficile (avec un ou deux exemples, et des explications)

#### *Prise de recul*

### **Le monde d'après ?**

- Ce qui devrait être généralisé
- Frustrations ou tensions

Tableau 2 : Structure du guide d'entretien

## **Résultats**

En prenant du recul et en creusant l'idée de la variable principale qui peut expliquer la pratique plus ou moins perturbante ou au contraire plus ou moins aisée du télétravail, on peut opposer deux notions : la prévisibilité et la flexibilité. On peut remarquer que plus les rythmes, les habitudes et les routines de travail sont prévisibles, moins le télétravail est perturbant. C'est le cas lorsque peu de pressions de l'extérieur, des clients en particulier, viennent peser sur l'organisation du travail. Cela permet à l'entreprise de définir de façon endogène ses propres modalités de travail et on sait à quel point la prévisibilité de ces modalités va permettre à chacun de s'organiser de façon autonome, en sachant qu'il est improbable que des aléas imprévisibles viennent perturber cette autonomie. Pour le dire autrement, la prévisibilité des rythmes (réunions par exemple) est un facteur déterminant pour préserver l'autonomie des acteurs.

« Une fois que l'on a décidé des points journaliers auxquels tout le monde doit participer, chacun peut organiser son travail comme il l'entend...et c'est pas plus mal. Et puis chacun gère ses dossiers...moi j'en ai deux en cours et du moment que je respecte le temps imparti, c'est bon ». (Agent fonction support. O2)



Il faudrait ajouter à cela que le télétravail permet un « re-silotage » des activités non pas tant entre services qui, dans ces « ex-bureaucraties », sont déjà silotés, mais au sein même des équipes, ce qui à nouveau, va constituer un facteur renforçant l'autonomie de chacun. Le télétravail induit en effet de ne pas segmenter les dossiers pourtant jusque-là traités à plusieurs, mais de les confier à un seul, ce qui, en théorie, devrait éviter les pertes de temps et les difficultés inhérentes à la collaboration à distance.

*« Pour des questions pratiques nous avons décidé d'affecter les dossiers non plus à une équipe mais à une seule personne pour davantage d'efficacité dans le traitement de la demande. C'est un gain de temps dans ces conditions. » (RH-O3)*

Dans le cas des entreprises dites « flexibles » les choses sont différentes. Il faut d'abord observer que cette flexibilité est avant tout due aux pressions de l'extérieur, en l'occurrence les clients. Par rapport à ce qui vient d'être dit plus haut, on retrouve là la théorie bien connue de l'influence des facteurs exogènes sur l'organisation du travail. Dans notre étude, le secteur le plus sensible à cette influence est celui des services financiers, en particulier « *l'asset management* ». Les demandes et attentes des clients sont variées et on ne peut y répondre par des solutions « *on shelves* » (sur les étagères). Ces solutions doivent être construites rapidement et cette construction fait appel à des compétences diverses, différentes pour chaque cas traité. Ces compétences, qui doivent être immédiatement disponibles sont d'autant plus facilement mobilisables que ceux qui les détiennent sont à proximité. Peuvent alors se former des « groupes de travail éphémères » qu'il est difficile de constituer rapidement dans les situations de télétravail.

C'est en ce sens que celui-ci est perturbant pour ces organisations, leur agilité et par conséquent leur performance perçue par le client. Le télétravail amène ces organisations à standardiser ce qui peut l'être et constitue de ce fait une régression non négligeable par rapport à leurs modes de fonctionnement antérieur. Prenons l'exemple de la réponse aux appels d'offre (Organisation 1). Avec, d'une part, la pression qu'exercent les consultants – lesquels n'ont pas cessé leur travail durant cette période – et, d'autre part, l'impossibilité de négocier le moindre délai, celle-ci nécessite un travail « agile » et à plusieurs plumes. C'est tout le savoir-faire de cette entreprise que de savoir réunir autour d'une table ou dans des rencontres bilatérales, les compétences nécessaires pour faire vite et bien du premier coup. On sait ceux qui détiennent les compétences nécessaires, où on peut les trouver. Chacun souligne l'accessibilité de ces experts au-delà même de leur « grade » correspondant à ceux en vigueur au sein de l'entreprise.

Le télétravail remet en cause cette capacité à travailler en « simultané ». Comme partout, on s'est efforcé chez O1 de créer des rendez-vous quotidiens dédiés soit au travail soit au maintien d'une certaine convivialité au sein des équipes, mais au sein des équipes seulement et il aurait été difficile de faire plus. Dès lors, les échanges nécessaires ont dû être autant que possible planifiés et même en essayant de faire vite, le travail séquentiel s'est substitué au travail simultané. Pour reprendre un propos d'un de nos répondants on a perdu la possibilité « d'appel à l'aide » et on conçoit la difficulté que cela a pu représenter pour des collaborateurs isolés n'ayant pas, qui plus est, accès aux données nécessaires. Pour le dire autrement, il a fallu, au moins provisoirement, changer d'ADN, seuls ceux restés dans les locaux pouvant essayer de maintenir le fonctionnement antérieur. Cela a représenté un effort permanent de coordination pour le management qui s'est substituée à la coopération antérieure. De ce point de vue, on peut comprendre que le mode « télétravail » contient une part importante de contradiction avec les nécessités mêmes de l'activité.

*« Comment en confinement, travailler à plusieurs sur un client ? En présentiel on se met autour d'une table, on va voir l'un ou l'autre selon les besoins et tout le monde est accessible. Mais là, le travail collaboratif s'est brusquement dégradé et ça a fait peser beaucoup de pressions sur le management ». (RH-01)*

*« C'est à croire que les clients ne savent pas à quelles contraintes nous sommes soumis en ce moment. Crise ou pas crise, il faut une réponse ici et maintenant. Alors soit je leur demande d'attendre que j'ai pu consulter un certain nombre de mes collègues mais je ne les ai plus sous la main, soit je donne une réponse incomplète. De toutes façons, le client ne sera pas content... » (Gestionnaire de contrat – OI)*

Notre étude a également permis d'identifier l'impact particulier que cette crise a eu sur la fonction RH et sur les perceptions qu'ont pu avoir de leur rôle les acteurs de cette fonction. En effet et pour être précis, l'expression « fonction RH » désigne à la fois la direction centrale de gestion de ressources humaines et ses représentants au sein des unités, les responsables des ressources humaines. Ces derniers en charge dans l'activité courante des entreprises de l'application des directives et des procédures venues de la sphère centrale, se sont trouvés, en situation de crise, dans l'impossibilité d'apporter des réponses satisfaisantes à toutes les questions liées à la pratique du télétravail. Ces questions sont apparues « au fil de l'eau » au fur et à mesure que les salariés ont appréhendé les conséquences concrètes de cette situation sur leur vie quotidienne au sein de leur foyer. Des demandes ont commencé à s'exprimer sur des sujets portant sur les modalités d'indemnisation des coûts engendrés par le télétravail à domicile : eau, électricité, tickets repas ou matériels et mobilier de bureau adaptés à ces nouvelles modalités.

Ces RRH se sont donc trouvés confrontés à un nombre croissant de demandes individuelles auxquelles il leur était d'autant plus difficile de répondre. D'une part les décisions à prendre ne relevaient pas de leurs responsabilités, mais surtout, chacune de ces éventuelles réponses pouvait véhiculer un risque « jurisprudentiel » pour l'entreprise. Cela n'aurait pas bien entendu échappé à des syndicats d'abord mitigés puis hostiles à un développement trop accentué du télétravail. Les RRH décrivent très précisément la situation dans laquelle ils se sont trouvés :

*« Ils (les salariés) nous ont sur-sollicités sur un ensemble de petites décisions posées de manière individuelle, l'indemnisation de leurs frais, le travail partiel. On a été débordé. Comme on ne savait pas, le matin c'était blanc, le soir c'était noir et on se devait d'être prudents dans nos réponses. J'ai eu le sentiment de ne plus être responsable de rien à cette période. Je subissais... ». RH-07*

Ce verbatim montre clairement le temps d'ajustement qui s'est avéré nécessaire pour que s'élabore progressivement une « doctrine » du télétravail. Durant cette période de latence, la fonction RH locale s'est d'abord trouvée débordée, puis marginalisée, dès lors que la fonction centrale a repris les choses en mains, parfois de façon perçue par ces RRH comme excessive et désordonnée.

*« Soudain, le siège est allé bien au-delà des demandes que l'on faisait remonter. On pouvait même se demander s'ils prenaient vraiment en compte ce que disait le terrain. Il se sont mis à multiplier les procédures de tous ordres qu'on a eu autant de mal à justifier qu'on en avait eu au début à répondre à toutes les questions ». RH-08.*

*« On devait piocher des infos à droite et à gauche pour pouvoir répondre et accompagner au mieux les gens sur des sujets qui ne nous concernent pas d'ordinaire. Pas facile... ». RH-09*

L'autre face de ce qui vient d'être décrit concerne la perception que les DRH centrales ont eue de cette situation. Car s'il est vrai que la plupart des décisions à prendre relevait bien de leurs responsabilités, elles ne disposaient que rarement des informations nécessaires pour y répondre, ceci d'autant moins que chacune, au moins au début, portait sur des cas individuels donc spécifiques. Un DRH décrit ainsi le contexte dans lequel il s'est trouvé pris :

*« A chaque fois on faisait remonter jusqu'à moi des questions si particulières que je n'avais pas les éléments pour juger. Et de toutes façons, j'ai vite été débordé. Petit à petit, c'est la récurrence des questions qui nous a permis de dessiner une doctrine qu'on a pu présenter aux OS. Mais ça a pris du temps ». RH-10*

À ses deux extrémités la fonction RH s'est donc trouvée dans une situation délicate. Le « terrain » a vite compris que ce qui lui était demandé par les salariés le mettait à risque par rapport à sa hiérarchie et l'organisation dans son ensemble ; la fonction RH centrale d'abord débordée dans un schéma classique de décisions individuelles à prendre sans les informations nécessaires pour se faire, a eu besoin d'un temps d'adaptation pour dessiner une cohérence dans la « politique » en matière de télétravail. On peut d'ailleurs observer que c'est cette cohérence qui a servi et continue de servir de référence aux accords sur le télétravail que chaque entreprise est amenée à négocier.

Une dernière observation mérite notre attention. Les dirigeants de ces entreprises, dans un cas comme dans l'autre avaient parfaitement anticipé ce que nous venons de développer. Dans la première catégorie, les dirigeants se sont affirmés favorables au télétravail et se promettent de le renforcer à l'avenir, vu les leçons positives qu'ils en tirent.

*« Eh bien voyez, chez nous nous avons déjà 60% du personnel effectuant des tâches télétravaillables qui étaient effectivement en télétravail un jour par semaine. Aujourd'hui, tout le monde et moi le premier est d'accord pour passer à deux ou trois jours. Le télétravail, pour nous, c'est un succès ». (Dirigeant – O2)*

Ceux de la deuxième catégorie d'entreprise, étaient opposés au télétravail avant la crise et le sont encore plus aujourd'hui. L'un d'eux l'a formalisé ainsi :

*« C'est une question de philosophie. Qu'est-ce qu'une entreprise ? C'est un lieu identifié, avec des hommes et des femmes qui se connaissent, qui savent qui fait quoi, qui se rencontrent en permanence et résolvent les problèmes sans avoir à réunir des commissions ou je ne sais quoi. Avec le télétravail, on perd 80% de notre avantage compétitif ». (Dirigeant – O4)*

## **Discussion**

Ces premiers résultats nous ont permis de valider les deux propositions de recherche que nous avons formulées dans la partie consacrée au cadre théorique mais nous avons estimé que ces résultats devaient être discutés par une lecture sociologique du phénomène du télétravail de crise en ayant recours à l'analyse stratégique des organisations ASO (Crozier & Friedberg, 1977 ; Dupuy, 2020). En effet, la validation de la première proposition de recherche qui suggère que « la perception du télétravail de crise est plus positive dans une culture marquée par une

*orientation stable et prévisible, linéaire et tournée vers l'interne (bureaucratie monochronique)...»* peut se comprendre, à l'aune des concepts de l'ASO, comme suit :

- Dans les cultures et pratiques organisationnelles marquées par une grande prévisibilité, les acteurs ont perçu que le télétravail de crise ne modifierait ni leur rythme de travail, ni leur autonomie. Cette dernière en effet s'en est trouvée renforcée par la nécessité qu'ils ont bien anticipée de « reconcentrer » le travail dans les mains d'un acteur ou au pire dans celles d'une petite équipe, ce qui réduisait les « coûts de transaction" (Williamson, 1983). Ainsi ont-ils anticipé que ces nouvelles modalités éloignaient au moins provisoirement, la menace perçue par eux d'une pression croissante à une coopération génératrice de situations de dépendance et donc de perte de pouvoir.
- A l'inverse, dans les cultures organisationnelles marquées par une plus grande flexibilité et simultanéité, les individus ont pu percevoir le télétravail de crise comme une menace par rapport à certaines de leurs ressources propres habituellement mobilisées dans un contexte normal. La nouvelle contrainte créée par le télétravail a pu considérablement limiter leurs capacités à trouver des solutions innovantes pour répondre à des clients de plus en plus exigeants en rendant difficiles, voire impossibles, l'émergence de formes de travail non pérennes et surtout la capacité à travailler en simultané où l'informel joue un rôle clé. Le télétravail a sans doute été perçu par les acteurs comme réduisant fortement leur maîtrise de certaines zones d'incertitude clés, principales sources de leur pouvoir en temps normal.

Dans une perspective similaire, la validation de la deuxième proposition de recherche « *la perception du télétravail de crise par les acteurs de la Fonction RH est plus positive dans une organisation où la fonction RH adopte une configuration plus proche de la flexibilité...* » peut être comprise en mobilisant la grille d'analyse proposée par l'ASO : les acteurs de la fonction RH dont l'objectif principal, dans de nombreuses organisations, est une reconnaissance de leur légitimité ont pu percevoir le télétravail de crise comme une opportunité pour mobiliser leurs ressources, ici leur expertise du champ social, pour proposer dans un contexte de pandémie, que personne n'avait prévu, des solutions innovantes dans les organisations qui autorisaient le non-respect des règles et procédures RH compte-tenu de l'urgence de la situation. Les acteurs de la fonction RH qui ont pu mettre en œuvre une configuration RH marquée par la flexibilité ont pu voir grandir leur maîtrise de zones d'incertitude existantes et nouvelles, renforçant ainsi leur pouvoir et leur légitimité.

A l'inverse, dans les organisations où le respect des règles et procédures a été le fondement d'une configuration RH qualifiée de bureaucratique, les acteurs de la Fonction RH ont pu percevoir le télétravail de crise comme une contrainte supplémentaire à gérer sans avoir les ressources nécessaires, affaiblissant par voie de conséquence leur positionnement au sein de l'organisation. Une remarque importante : il n'y a pas de correspondance entre la culture organisationnelle et la configuration RH : une culture dont l'orientation est celle de la stabilité et de la prévisibilité peut permettre aux acteurs de la fonction RH de mettre en œuvre une configuration marquée par la flexibilité, inversement on peut trouver une configuration RH bureaucratique dans une culture dans l'orientation et celle de la flexibilité et l'innovation ! Tout dépend du jeu des acteurs individuels (les personnes en situation de télétravail) et de l'acteur collectif représenté ici par la fonction RH.

## Conclusion

Cette étude a été l'occasion d'analyser l'impact de la pandémie sur le fonctionnement des organisations notamment dans le déploiement du télétravail de crise. Elle comporte un certain nombre de limites : nombre d'organisations, secteurs sélectionnés, échantillon des répondant(e)s.... Sur le plan managérial, cette étude offre deux pistes de réflexion et d'actions pour la pérennisation du télétravail comme une forme vertueuse d'alternative à l'organisation traditionnelle du travail en présentiel : une opportunité de revisiter les fondamentaux de la culture organisationnelle et de développer un management par la confiance fondée notamment sur la notion de prévisibilité, une occasion unique pour la fonction RH de retrouver un positionnement comme acteur clé dans la mesure où l'humain a été, dans le cadre de cette pandémie, en haut de l'agenda stratégique. Il convient de souligner un aspect sans doute positif de cette situation particulière. Il y a, chez OI comme ailleurs, des « activités inutiles », celles que les spécialistes appellent les « coûts cachés ». C'est le cas en ce qui concerne un certain nombre de réunions qui se maintiennent par tradition et constituent ce que nos interlocuteurs ont qualifié de « récurrent inutile ». On peut classer dans la même catégorie des strates quasi-fictives de management dans lesquelles le manager n'encadre en fait qu'une ou deux personnes. Ces aspects de la vie de l'organisation qui, en période normale, passent inaperçus ont été révélés non pas par le télétravail lui-même, mais par la nécessité de se concentrer sur l'essentiel et donc d'écarter mécaniquement tout ce qui ne contribue pas directement à faire ce que l'on a à faire, sans être ralenti par ce qui ne crée aucune valeur. Bref, pour reprendre la formule laconique d'un de nos interviewés : « *Tout ce qui n'était pas nécessaire a sauté* ».

Un retour à une situation plus normale devrait amener à s'interroger sur le maintien ou pas de ces « activités ou strates inutiles ». C'est encore une fois une question qui se pose à la grande majorité des organisations. Mais elle doit être traitée avec prudence, car les activités et les strates managériales en question peuvent remplir une fonction d'intégration, souvent invisible à l'œil nu mais bien réelle en réalité. Il ne faut pas en effet tomber dans les excès du modèle de « l'entreprise libérée » (Geetz & Carney, 2013) qui revendiquait fortement l'élimination des strates managériales systématiquement présentées comme inutiles.

## Bibliographie

- Baert, S., Lippes, L. , Moen, E., Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020). « The Covid-19 crisis and telework : a research survey on experiences, expectations and hopes. » *Discussion paper series*, n°13229, IZA Institute of Labor Economics, Bonn, Germany
- Bailey, D.E & Kurland, N.B. (2002). « A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. » *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, p.383-400.
- Basile, K. & Beauregard, A., (2016). « Strategies for successful telework : how effective employees manage work/home boundaries », *Strategic HR Review*, vol.15, n°3, p.106-111.
- Begin, J. (1993). « Comparative human resource management (HRM), a systems perspective ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol.3, n°3, p. 379-408.
- Belyunegui-Eraso, A. & Erro-Carcès, A. (2020). « Teleworking in the context of the Covid-19 crisis ». *Sustainability*, 12, p.1-18
- Besseyre des Horts, C.H. (2008). *L'entreprise mobile*, Pearson, Village Mondial.

- Bluedorn, A., Kaufman, C. & Lane, P., (1992), « How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time », *Academy of Management Executive*, vol.6, n°4, p.17-26.
- Botelho, C. (2019). « The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability ». *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 69, n°7, p.1383-1393.
- Brabet, J. (coord.) (1993). *Repenser la GRH*. Economica.
- Brabet, J. (1999). « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH ? ». *Gérer et Comprendre*, Décembre, p,72-85.
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : situation actuelle, perspective de développement et aspects juridiques*. Documentation française, Collection des rapports officiels.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture*. Revised edition, Jossey-Bass.
- Chandler, N. (2018). « A symbiotic relationship : HR and organizational culture ». in Machado, C & Davim J.P. (eds) , *Organizational behaviour an human performance*, ch.1, Springer, p.1-22.
- Collings, D., Nyberg, A., Wright, P. & McMackin, J. (2021a). « Leading through paradox in a COVID-19 world : Human resources comes of age ». *Human Resource Management Journal*, in-press, p.1-15.
- Collings, D., McMackin, J., Nyberg, A. & Wright, P. (2021b). « Strategic human resource management and COVID-19 : emerging challenges and research opportunities ». *Journal of Management Studies*, in-press, p.1-5
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Le Seuil, collection Points.
- Dahl, R. A. (1957). « The concept of power ». *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Duncombe, P. (2006). *Le télétravail : l'entreprise en réseau est avancée*. Editions Demos.
- Dupuy, F. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret, lost in management 3*, Le Seuil.
- Geetz, I. & Carney ; B (2013) : *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, Coll Champs Essais
- Hall, E. & Hall, M. (1990), *Understanding cultural differences*, Intercultural Press
- Morilla-Muchena, A., Munoz-Mureno, R., Chaves-Montero, A., & Vasquez-Aguado, O., (2021). « Telework and social services in Spain during the Covid-19 pandemic ». *International Journal of Environmental Health and Public Health*, vol. 18, p.724-738
- Nizet, J. & Pichault, F. (1998). « L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt ses limites ». in Allouche, J. & Sire, B. (eds), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, ch.1, Economica, p.13-45.
- Pichault, F. & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Convention, contextes et jeux d'acteurs*. 2<sup>ème</sup> édition, Le Seuil.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P. & Brown, A., (2017). « HRM and innovation : looking across levels ». *Human Resource Management Journal*, vol.27,n°2, p.246-263.
- Taskin, L. (2010). « La déspatialisation: Enjeu de gestion ». *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L. & Edwards, P., (2007). « The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment : lessons from the public sector" ». *New Technology, Work and Employment*, vol.22, n°3, p.195-207

- The Economist (2020). « The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight » : 24 mars 2020 <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight>
- Thévenet, M. (1986) : *Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'organisation
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., Neglia, G., (2021). « Teleworking during the Codiv-19 crisis in Italy : evidence and tentative interpretations » , *Sustainability*, vol. 13, p.1-11
- Verburg, R., Den Hartog, D., & Koopman, P. (2007). « Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit » *The International Journal of Human Resource Management* , vol.18, n°2, p.184-208.
- Williamson, J. (1983). *Markets and hiérarchies*. Free Press, New Edition.
- Woods, P. (1990) : *L'ethnographie de l'école*, Armand Colin.