

**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 ?

### **(TÉLÉ)TRAVAIL EN TEMPS DE CRISE : QUELLES INCIDENCES DU POINT DE VUE DES DIRECTEURS DE SERVICE ?**

Gachet-Mauroz, T.<sup>1</sup>, Cros, F.<sup>2</sup>, Maillot, A-S.<sup>2</sup>, Delobbe, N.<sup>3</sup>, Vayre, E.<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Université Lumière Lyon 2, <sup>2</sup> Université Paris Nanterre, <sup>3</sup> Université de Genève

L'organisation du travail a été profondément bouleversée pendant la pandémie Covid-19, et ce, tout particulièrement lorsque les pouvoirs publics ont décidé de confiner la population pour endiguer le coronavirus. Dans ce contexte de crise sanitaire mais aussi sociale et économique, nombre d'entreprises et de structures publiques ont eu recours au télétravail afin d'assurer la poursuite de l'activité à distance malgré le confinement.

D'après la Direction de l'Animation de la Recherche, des études et des statistiques (DARES, 2019), 7% des salariés pratiquaient le télétravail en 2017 en France (soit 1,8 million de télétravailleurs). Cependant, seuls 3 % des salariés le pratiquaient de manière régulière et au moins un jour par semaine. Plusieurs sondages réalisés pendant la période de confinement, entre fin mars et début avril, estiment que 25% des salariés français ont été amenés à télétravailler (e.g., Enquête Flash de la DARES, 2020 ; baromètre Odoxa-Adviso Partners 2020). Cette augmentation spectaculaire du travail à distance dépasse toutes les projections réalisées avant la pandémie, qui anticipaient certes une accélération du recours au télétravail mais de manière progressive.

Les dirigeants, les responsables des ressources humaines, les managers et les salariés, y compris les plus réticents au télétravail et/ou ceux qui ne l'avaient jamais pratiqué, ont ainsi dû, dans des conditions inédites et des délais très courts, déployer de nouvelles modalités de travail 100% à distance. Les cadres dirigeants, intermédiaires et de proximité, comme les salariés ont dû « faire le deuil » d'une pratique bien ancrée du management par supervision directe et apprendre à travailler en équipe à distance (Frimousse et Peretti, 2020a). Le télétravail est alors devenu la norme dans toutes les structures où la continuation de l'activité était possible à distance.

Le télétravail tel qu'expérimenté en situation de crise et de confinement est loin du télétravail défini avant la crise sanitaire Covid-19<sup>1</sup>. Il a pour spécificité première d'avoir été contraint et instauré dans l'urgence, brutalement imposé, non négocié et non formalisé. Cette organisation du travail a également été associée à une mobilisation massive d'outils, applications, solutions technologiques, tantôt officiels tantôt officieux (recommandés ou non par l'organisation employeuse), permettant de soutenir le télétravail permanent. Les télétravailleurs ont enfin été amenés à exercer au sein de leur lieu de confinement et en

---

<sup>1</sup> En France, le télétravail désigne "toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication" (article L. 1222-9 du Code du Travail). Il doit être mis en place "dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte".

présence de leur entourage personnel (lors du premier confinement). Si certains salariés avaient déjà expérimenté le télétravail au préalable, aucun n'avait vécu le télétravail dans de telles conditions.

Depuis un peu plus d'un an, la gestion et la régulation des activités au sein des organisations sont rythmées par les périodes de confinement et de déconfinement. La reprise de l'activité sur site étant fortement réglementée, les organisations de travail ont continué à avoir recours au télétravail à domicile et à temps partiel.

Dans ce contexte, nous avons mené une étude exploratoire et compréhensive par entretiens semi-directifs auprès de 17 directeurs de service en poste dans un organisme public. L'objectif était de comprendre quelles étaient, de leur point de vue, les incidences du télétravail en confinement puis lors de la reprise progressive de l'activité sur site, d'une part, sur le travail, son organisation et ses conditions de réalisation et, d'autre part, sur les collectifs de travail, le rapport au travail et la qualité de vie des salariés. Les résultats de cette étude permettent d'identifier les leviers mais aussi les freins à l'intégration du télétravail en période de crise. Ils proposent, qui plus est, des éléments de réflexions quant aux risques et aux bénéfices du télétravail susceptibles d'éclairer son déploiement post-pandémie.

## **1. Le télétravail en situation de crise sanitaire Covid-19 : constats, perceptions et attentes**

### ***1.1 Effets sur l'activité et la charge de travail***

Parmi les organisations de travail ayant pu maintenir leur activité en télétravail (intégralement ou partiellement), toutes n'ont pas abordé la situation de façon identique. Celles qui en avaient déjà fait l'expérience étaient davantage préparées à la situation, tout comme les salariés qui pratiquaient le télétravail avant la crise étaient plus nombreux à bénéficier d'un équipement et d'un environnement matériel adapté au domicile (ANACT, 2020 ; Tokarchuk et al., 2021). En effet, l'imprévisibilité de cette crise et les mesures de confinement prises par le gouvernement ont laissé peu de temps aux structures pour anticiper les besoins des salariés. Nombre d'entre eux ont réalisé leur activité de travail avec le matériel et les outils dont ils disposaient à domicile, sachant que des inégalités persistent entre les ménages les plus modestes et les plus aisés (INSEE, 2021). Quelle que soit leur expérience préalable, aucune organisation de travail n'était toutefois préparée à déployer le télétravail dans une telle proportion (Tokarchuk et al., 2021).

Si la mise à disposition d'outils et applications technologiques a été cruciale pour soutenir la mise en place du télétravail, fournir les ressources technologiques ne suffit pas à créer de bonnes conditions pour travailler à distance (Fana et al, 2020). Ces "artefacts médiateurs" nécessitent un temps d'appropriation par les acteurs organisationnels (Bellini & de Carvalho, 2021) s'appuyant sur des dispositifs de formation, d'appui technique et de soutien formalisés au sein des organisations.

Il est intéressant de noter que, malgré les réaménagements opérés de manière abrupte, les travailleurs ayant pu maintenir une activité de travail, en présentiel ou à distance, rapportent un bien-être auto-perçu supérieur aux chômeurs (Escudero-Castillo et al., 2021). Le travail a ainsi révélé sa fonction préservatrice sur la santé psychologique y compris en temps de crise (Delicourt, 2021). Néanmoins, la continuation de l'activité ne s'est pas opérée sans coût pour les acteurs. En effet, les organisations comme les salariés ont dû aménager et repenser tant le contenu de l'activité que la manière d'exécuter les tâches demandées (Fana et al., 2020). Pour ceux qui ont eu la possibilité de poursuivre une activité professionnelle, l'impact de la crise et des mesures associées pour y faire face sur la charge temporelle de travail a été hétérogène.

Selon les organisations, les secteurs et les métiers, le nombre d'heures de travail hebdomadaire a pour certains diminué (42 %), est resté identique (31%) ou a augmenté (27%) (Eurostat dans Eurofound, 2020).

Ce contraste ressort des travaux menés au cours du premier confinement auprès des télétravailleurs. En effet, certaines études soulignent la diminution globale de la perception de la charge de travail, qui touche en particulier les salariés qui n'ont pu travailler qu'à temps partiel (Abord de Chatillon et al., 2020). Alors que d'autres indiquent, au contraire, une augmentation de la charge perçue pour presque la moitié des répondants (ANACT, 2020) et une complexité dans sa gestion (IPSOS, 2020), à l'instar des travaux antérieurs du domaine qui alertaient sur les risques d'intensification du travail et de surcharge de travail chez les télétravailleurs (Solís, 2016). En effet, l'utilisation quotidienne des technologies de la communication et des outils de travail collaboratif complexifient la gestion des flux d'informations reçues (infobésité) (Fuhrer et al., 2021). Tout comme le précisaient de précédents travaux hors pandémie (Ortar, 2009 ; Peters et al., 2008), on observe, chez les télétravailleurs en confinement des conduites de surinvestissement et des difficultés à se déconnecter du travail (Fuhrer et al., 2021).

Si, durant cette première période de pandémie, cette augmentation de la charge a pu être interprétée comme un gage d'efficacité professionnelle ou renforcer un sentiment de sécurité dans l'emploi puisque cela signifiait que la structure employeuse subissait peu ou pas l'impact de la crise sanitaire (Carillo et al., 2021), on peut toutefois s'interroger sur les effets à moyen et long termes de cet accroissement de l'investissement temporel dans la sphère professionnelle.

## ***1.2. Effets sur les modes de management et les relations de travail***

Les travaux réalisés dans ce domaine montrent que les effets de la crise sanitaire et notamment du premier confinement sur les modes de management sont plutôt contrastés.

Certains estiment que les formes de management sont restées identiques à la situation hors pandémie, les mécanismes de contrôle opérés par les responsables variant selon les niveaux d'autonomie dont disposaient déjà les travailleurs avant le confinement (Fana et al., 2020). Néanmoins, Fana et al. (2020) admettent que des formes de contrôle à distance ont pu apparaître et devenir envahissantes.

En ce sens, l'étude de Dolce et al. (2020) démontre que les modes de management intrusifs, donnant lieu à des sollicitations dans l'urgence tout en exigeant des réponses immédiates (i.e., leadership destructif), associées à des demandes d'utilisation des technologies pour des raisons professionnelles en dehors des heures de travail, ont diminué la possibilité pour les télétravailleurs confinés de mobiliser des stratégies de récupération et ont favorisé leur épuisement professionnel.

D'autres relatent une diminution globale du contrôle exercé par les managers lors de cette période (Abord de Chatillon et al., 2020). Au cours de cette période, la capacité à pratiquer la gestion par objectifs en renonçant à la supervision et au contrôle direct a, en effet, permis une meilleure adaptation à la situation en télétravail confiné (Tokarchuk et al., 2021). En outre, les télétravailleurs qui se sont sentis soutenus par leur supérieur comme par leurs collègues sont aussi ceux qui rapportent les niveaux de bien-être psychologique les plus élevés durant la période (Delicourt, 2021).

Pour Frimousse et Peretti (2020b), le management basé sur le calcul du nombre d'heures de présence doit ainsi se diriger vers un management plus souple, basé sur la confiance et la

collaboration, en limitant la verticalité sous peine de voir une démotivation s'installer dans les équipes.

En ce qui concerne la coordination du travail, la quasi-totalité des télétravailleurs déclarent avoir participé à des échanges réguliers avec leur responsable hiérarchique, et pour la majorité d'entre eux au moins une fois par semaine (ANACT, 2020). Cette même enquête met en évidence que le contenu des échanges concernait la vérification de l'avancement des missions (62%), le suivi de la priorisation des activités (57%), des difficultés rencontrées lors de la pratique du télétravail (40%), la situation personnelle (37%), la charge de travail (32%), les relations entre collègues (24%). En revanche, peu d'entre eux concernait les aménagements d'horaires de travail (14%).

La fréquence des réunions présente a priori de multiples bénéfices : fédérer, maintenir les relations, soutenir les salariés et suivre l'évolution de la situation sanitaire pour anticiper au mieux le déconfinement. Alors que pour certains, ces interactions médiatisées par les outils numériques ont facilité la spontanéité (Bellini & de Carvalho, 2021), pour d'autres, elles ont réduit la quantité comme la qualité des échanges d'idées et d'informations (Fana et al., 2020). A ce propos, les études menées soulignent que le manque d'interactions en face à face et de communications informelles avec les collègues, accentué par le télétravail et les restrictions sociales (Abord de Chatillon et al., 2020 ; Carillo et al., 2021 ; Barthou & Bruna, 2021), a fait disparaître des « espaces de délibération informelle » pourtant nécessaires à la réalisation du travail (Pennequin, 2020). La socialisation des nouveaux arrivants, qui exige la constitution de réseaux relationnels, l'instauration d'une dynamique de travail, la construction de savoirs et savoir-faires, le partage de valeurs, a également été altérée par la médiatisation des relations professionnelles (de Corbières et al., 2021 ; Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2020).

### ***1.3. Effets sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle***

Le contexte inédit et anxiogène de la crise sanitaire a eu des effets sur le bien-être des individus dans les pays les plus touchés par la crise. En France, le niveau de satisfaction à l'égard de la vie par rapport aux enquêtes conduites avant la crise a largement diminué (Eurofound, 2020) et les indicateurs de la santé mentale des français se dégradent : état dépressif, anxieux, troubles du sommeil, etc. (Enquête Coviprev, 2021).

Comme cela avait déjà été observé dans la littérature du domaine à propos du télétravail avant pandémie (McNaughton et al., 2014), les difficultés à distinguer le travail du "hors travail", à établir une frontière entre ces deux domaines d'existence, comme la capacité de se dégager et de se déconnecter du travail ont été rapportés pendant le premier confinement (Fana et al., 2020). Bien qu'une grande partie des salariés estiment avoir réussi à concilier vie professionnelle et vie privée (ANACT, 2020), la réorganisation des espaces et des temporalités propres aux activités professionnelles et personnelles, entre les différents membres confinés, a également été mentionnée comme étant au cœur des difficultés de la période de confinement. Le confinement a contraint les télétravailleurs à prendre en charge et gérer, conjointement, les tâches domestiques, celles liées aux enfants et celles propres à l'activité de travail. L'accroissement de la charge mentale qui résulte de l'organisation de cette « double journée » et les tensions suscitées dans les différentes sphères de vie ont lourdement pesé sur ceux qui ont télétravaillé, et en particulier les femmes (Barthou et al., 2020).

Trouver un juste équilibre entre le travail et la vie "hors travail" au cours de cette période a été encore plus éprouvant pour les télétravailleurs ne disposant pas d'une pièce isolée pour travailler au sein du lieu de confinement, ni d'une ouverture extérieure sur un jardin ou un

balcon (Bourdeau-Lepage, 2020). Le ratio du mètre carré par personne a aussi été déterminant quant au risque d'effets délétères sur la santé psychologique des salariés (Escudero-Castillo et al., 2021).

A l'issue de l'exposé des constats énoncés dans cette première partie, et dans une perspective exploratoire et compréhensive, nous cherchons à comprendre quelle influence cette crise sanitaire a eue sur le travail, son organisation et ses conditions de réalisation, sur ses modes de régulation et les relations au sein des collectifs et mais aussi sur l'engagement des salariés et leurs équilibres de vie.

## 2. Démarche méthodologique

Nous avons choisi d'interroger des directeurs de service afin de comprendre les répercussions de la mise en œuvre du télétravail en période de crise sanitaire au sein des équipes car ils bénéficient d'une vision globale, macroscopique, de l'organisation du travail au sein des services mais aussi des modes de régulation et des relations qui s'y instaurent. De plus, les travaux du domaine se sont davantage centrés sur l'encadrement de proximité et/ou sur les salariés en télétravail, mais peu d'entre eux se sont intéressés aux points de vue de l'encadrement intermédiaire.

### 2.1. Déroulement de l'étude

L'étude s'est déroulée aux mois de janvier et février 2021 dans une division régionale d'une structure publique. L'ensemble des directeurs de service de la structure (N = 120 à 130 entre janvier et mars 2021) ont été sollicités par mail pour participer à un entretien semi-directif approfondi sur la base du volontariat. Parmi eux, 17 ont répondu favorablement et ont été invités à compléter un formulaire de consentement en amont de la réalisation de l'entretien.

Etant donné notre objectif d'étude, le guide d'entretien était composé de 3 rubriques. La première visait à comprendre les effets perçus de la crise sanitaire sur le travail et ses conditions de réalisation (gestion et coordination, organisation temporelle, modes de fonctionnement, nature des activités, missions, objectifs, contraintes spécifiques, motivation et engagement des managers de proximité et des équipes). La deuxième ciblait les incidences de la crise sanitaire sur les relations professionnelles et les modalités de communication au sein du service, entre pairs et avec les managers. La dernière avait pour objectif de comprendre les réactions, représentations et attitudes des membres du service aux règles et exigences émanant des instances de directions (et à l'adresse des directeurs de service), en particulier au moment du retour possible et partiel du travail sur site.

### 2.2. Caractéristiques des services et de l'échantillon

Sur les 17 services concernés, la moitié d'entre eux comptabilise plus de 150 salariés (voir tableau 1). Il est important de signaler que dans la majorité de ces services (N=11) au moins une partie des activités ne sont pas télétravaillables (elles ont donc dû être totalement interrompues pendant la première période de confinement).

**Tableau 1. Principales caractéristiques des services**

Taille des services (nbre de salariés)	Nombre de service	Caractéristiques des activités au sein des services	
		Activités partiellement télétravaillables	Activités principalement télétravaillables
Petits (20 à 55)	4	1	3
Moyens (80 à 150)	4	3	1

Grands (151 à 249)	4	3	1
Très grands (+ de 250)	5	4	1

En ce qui concerne les directeurs de services, 10 sont des hommes et 7 des femmes. Leur âge varie de 42 à 63 ans, avec une moyenne de 53 ans.

### **2.3. Méthode d'analyse des données recueillies**

Tous les entretiens réalisés (durée moyenne 1 heure et 20 minutes) ont été intégralement enregistrés, retranscrits puis analysés selon la méthode d'analyse de contenu thématique manuelle (Paillé & Mucchielli, 2012). Le premier traitement effectué nous a permis de catégoriser les données à partir de l'identification de thèmes et sous-thèmes. Un second traitement a permis de repérer et différencier le discours en fonction des périodes marquantes de la crise sanitaire (entre mars et janvier 2020). Les résultats qui se dégagent de nos analyses seront présentés selon deux périodes spécifiques : le premier confinement (caractérisé par le travail 100% en distanciel et au domicile/au sein du lieu de confinement) et la période de reprise partielle du travail sur site (alternance entre télétravail au domicile et travail sur site, sans évolutions notables en termes d'organisation entre mai et janvier 2020).

## **3. Résultats**

### **3.1. La première période de confinement (mars à mai 2020)**

#### *3.1.1. Conditions techniques et organisationnelles de poursuite de l'activité*

Communément, les sujets interrogés ont évoqué les facteurs organisationnels comme tout à la fois contraignant et favorisant le passage en télétravail, et ce quel que soit le type d'activité du service (activité partiellement télétravaillable vs principalement télétravaillable), mais surtout pour les métiers propres des salariés et avec des variations selon leurs expériences d'usage des outils collaboratifs. Les conditions techniques ont donc, dans une certaine mesure, facilité la mise en place du télétravail. Cependant, la réalisation des tâches a été contrainte par le confinement et les activités ont, par conséquent, dû être redéfinies.

Lorsque l'on s'intéresse aux activités réalisables uniquement sur site, on constate qu'elles ont dû être partiellement ou totalement différées comme en témoigne un directeur de service : *“Ça a ralenti on a pris du retard, ça c'est très clair. Puisque que pendant 1 mois et demi, deux mois on n'a pas pu relancer. Après, ils ont été relancés par séquençement”*. En ce sens, 13 directeurs de service ont évoqué des retards et/ou des annulations de projets dû à leur dépendance aux espaces/équipements/outils de travail sur site, les reports et/ou reprogrammations étant, en outre, aux difficultés de réorganisation du travail à distance (N = 4). Loin de ne représenter qu'une contrainte, l'interruption de certaines activités a permis de libérer du temps pour réaliser d'autres activités, souvent négligées : *“ils ont profité de cette période comme je le disais pour prendre du recul sur des dossiers, des choses qu'ils reportaient toujours et qui sont plus des choses de réflexion et d'organisation du travail”*.

Même lorsque les activités pouvaient être réalisées en télétravail, certaines ont été accentuées au dépend d'autres, en fonction des besoins. Ce phénomène a généré des inégalités entre ceux qui ont pu conserver l'ensemble de leurs activités et ceux qui ont dû renoncer à certaines du fait de la priorisation des activités considérées comme plus importantes et urgentes : *“Ce qu'on a vu c'est qu'il y avait un certain nombre de collègues qui ont mis entre parenthèse une activité et se sont concentrés sur d'autres activités (...) on a senti un décrochage entre d'un côté ceux qui faisaient des projets et ceux qui devaient faire un gros effort sur (un aspect de l'activité en particulier)”*.

Malgré ces changements, tous les directeurs de service interrogés s'accordent à dire que les objectifs du service ont pu être maintenus. Aux dires des interviewés, les contraintes et difficultés associées aux mesures sanitaires ont pu être compensées à la fois par les outils de visioconférence qui ont permis d'échanger et de coopérer, l'autonomie décisionnelle octroyée aux managers et à leurs équipes et les marges de manœuvre accordées qui ont permis aux salariés de s'engager dans d'autres activités (N = 8).

### *3.1.2. Conditions de maintien des relations au sein des collectifs*

Les relations entre les membres du collectif des différents services sont diversement perçues et varient en fonction de la taille des services notamment. Aussi, pour les "petits services", la perception est celle du maintien d'une dynamique collective et de la cohésion, du fait de la mobilisation des équipes, qui s'explique par la proximité entre les salariés/les équipes. De manière contre-intuitive, 4 directeurs de service de plus de 250 agents (sur les 5 interrogés) font également part d'un élan d'implication dans la vie commune et collective qui s'est traduit par "une équipe [...] extrêmement engagée et mobilisée [...] soulignant qu'il s'agissait de "personnes qui ont l'habitude d'être relativement impactées par le travail à distance".

12 directeurs pointent également le rôle majeur des managers de proximité (responsables d'équipes) du point de vue du maintien de la motivation des salariés et de la préservation du lien entre les membres de l'équipe lors du premier confinement, et ce quelle que soit la taille du service. Cependant, 4 directeurs estiment que ceux qui ont su relever le défi de la distance sont aussi ceux qui présentent les qualités requises pour l'encadrement de proximité, à savoir "avoir des dispositions psychologiques pour le faire" c'est-à-dire comprendre "Qu'est-ce qu'il se passe ? Comment vont les agents dans vos équipes ? Les difficultés ? Est-ce qu'ils ont des difficultés ? Est-ce que vous nous faites remonter des trucs ?".

Aussi, malgré la distance physique instaurée, les relations interpersonnelles ont pu être préservées au cours de cette période. En effet, l'existence de collectifs de travail et la mobilisation des responsables d'équipes ont été des vecteurs qui ont permis de pallier en partie cette distance et de maintenir une certaine dynamique, favorable à la poursuite des activités des services.

Cependant, nos résultats montrent également que le travail à distance peut avoir des effets néfastes sur la qualité des relations. En effet, 9 directeurs ont aussi évoqué des phénomènes d'amplification des conflits au sein des collectifs, de mise en visibilité de relations nocives ou encore d'apparition d'incompréhensions ou de malentendus exacerbés par la distance : "On a vu apparaître quelques petits couacs qui ne se seraient pas passés si on avait pu en discuter en présentiel". Comme nous allons le voir dans le paragraphe qui suit, la question de l'isolement social est aussi apparue comme un élément important du point de vue des directeurs de service.

### *3.1.3. Difficultés de maintien des équilibres de vie*

Les directeurs de service ont évoqué de façon unanime deux éléments marquants lors de la période de confinement total.

D'abord, tous les directeurs dont les services comprennent des salariés au statut précaire (contrat à durée déterminée et niveau de rémunération) font part du sentiment d'isolement professionnel et social éprouvé par ces derniers, et d'un impact psychologique du confinement plus délétère pour eux. Ils expliquent que leur précarité professionnelle influe tout autant sur leurs conditions matérielles de travail à distance et de fait sur leurs conditions de collaboration et de maintien des échanges avec leur entourage professionnel, que sur leurs conditions de vie au sein de leur lieu de confinement et leur insertion au sein de réseaux personnels.

L'ensemble des interviewés évoquent aussi les difficultés que les agents ont rencontrées quant à l'articulation entre leur vie de travail et leur vie familiale au cours de cette période. Certains ont fait le choix, pour des raisons de conciliation travail-famille ou pour prendre soin de leurs proches, d'interrompre totalement leur activité de travail. Leur absence a engendré des retards dans la mise en œuvre de projets et parfois même des tensions au sein des collectifs de travail, l'activité et la charge de travail des membres des équipes étant nécessairement impactées. Pour ceux qui ont maintenu leur activité, la gestion et la prise en charge conjointe des tâches professionnelles et des tâches domestiques et parentales, en un même lieu et selon les mêmes temporalités, ont conduit à un bouleversement et une perte des repères sociaux (5 directeurs de service évoquent ces difficultés). Le cumul des activités de travail et familiale, associé à une augmentation de la charge temporelle de travail liée à la réorganisation du travail et à la mise en place du télétravail, ont très vite alerté sur les risques d'épuisement professionnel. L'un des directeurs relate à ce sujet l'expérience qu'il a vécue avec certains membres de son service *“on a enchaîné les visios et les gens ne maîtrisaient absolument pas les horaires de réunion. C'est-à-dire qu'on savait à quelle heure on commençait mais on avait l'impression que comme les gens étaient chez eux, on pouvait très bien faire la visio entre midi et deux et personne ne se souciait de si on mangeait, si on finissait quasiment à 22h, c'est devenu un peu bizarre”*. Les sollicitations en dehors des temporalités en principe dédiées au travail (pause méridienne, soirée, weekend), l'absence de maîtrise de la durée des réunions à distance, l'accroissement de la charge de travail en télétravail ainsi que la nécessité de restructurer la gestion de la vie familiale, sont ainsi reconnus par les directeurs comme vecteurs d'usure professionnelle et de mal-être des membres de leur service. Comme nous le verrons dans la partie qui suit, ces éléments sont d'ailleurs mentionnés par certains salariés pour expliquer leur souhait de revenir travailler sur site.

### ***3.2. La période post-confinement et de retour sur site (mai à décembre 2020)***

#### *3.2.1. Difficultés liées à l'organisation et la gestion du retour sur site*

Le retour sur site a nécessité une gestion spécifique du fait de la mise en place de protocoles et règles visant à réguler la présence des effectifs en présentiel, de la rotation des équipes, de l'organisation de l'alternance entre travail en présentiel et télétravail, etc. Or, dans la structure ciblée, certains services peuvent être rattachés à plusieurs directions et ces dernières affichent parfois des modalités de retour sur site variables, générant des difficultés lors de leur mise en œuvre.

En premier lieu, les disparités s'observent d'une part sur les conditions de prise de congés à l'issue du confinement et, d'autre part, sur les modalités de télétravail comme nous l'explique l'un des directeurs *“Pourquoi une personne peut en avoir 2 ou 3 (des jours de travail sur site) et l'autre ne pas venir du tout ? Vous pouvez faire remonter l'information mais ils ne se rendent pas compte de la source de tensions que ça peut représenter”*. Les directeurs font également état de la surcharge de travail générée par la nécessité de collecter et de faire remonter des informations multiples aux instances de direction, chacune y allant de *“son processus, avec son calendrier et ses exigences particulières”*.

La seconde difficulté qui émerge (N = 11) est relative à la gestion, l'interprétation et l'application des règles à instaurer. Elle concerne d'abord le décalage temporel entre les annonces gouvernementales et les précisions quant à leurs conditions d'application auprès des directions puis des services. Les directeurs de service soulignent aussi la nécessité de jouer sur leur interprétation pour les faire correspondre aux réalités de terrain. Les temps de flottement, le manque de clarté de certaines décisions ou leur manque d'adéquation au réel du

travail impactent tout autant les relations au sein des services, qu'entre les services et entre les directions et les services.

Enfin, les préoccupations relatives aux règles d'utilisation des espaces de travail sont partagées par les directeurs, mais de façon variable. Pour ceux dont les activités sont télétravaillables, le retour sur site et l'occupation des espaces s'organisent dans la perspective de rompre leur isolement et leur "mise à distance" du travail et de l'organisation. Pour ceux dont au moins une partie des activités n'est pas télétravaillable, l'enjeu est de limiter le niveau d'affluence pour assurer le respect des règles. Les responsables d'équipes sont aussi considérés comme ayant des droits d'accès prioritaires. La répartition des droits et conditions de fréquentation des locaux est à la fois complexe et source d'inégalités perçues et de tensions.

Pour les membres des services, les sources de motivation ou au contraire les réticences relatives au travail sur site diffèrent notamment en fonction de la nature de leur activité. Ceux dont au moins une partie de l'activité ne peut être réalisée que dans les locaux de l'employeur font montre d'enthousiasme à l'idée de retrouver des moyens de travail appropriés et des relations en présentiel avec les collègues (en particulier chez les plus précaires). Ceux qui peuvent continuer à télétravailler sont plus réfractaires, et expriment davantage leur inquiétude quant aux risques accrus de contamination associés aux déplacements et au travail sur site.

### *3.2.2. Conditions et effets de la poursuite de l'activité en contexte de pandémie*

Les possibilités d'accès aux locaux, bien que restreintes, marquent une possibilité de continuité de l'activité plus souple que lors du premier confinement.

A l'issue de cette période, 10 directeurs de services expliquent que le retour sur site a facilité la continuité de l'activité et des productions. Le réaménagement de l'organisation du travail à l'issue du confinement n'a, selon eux, pas engendré une baisse particulière de l'activité de travail.

Néanmoins, d'autres directeurs constatent, pour leur part, une baisse de l'activité et de la qualité du travail et anticipent un retard quant à l'atteinte des objectifs visés, en raison du contexte et en fonction de la nature de l'activité (celles n'étant pas télétravaillables étant toujours empêchées au moment de la reprise sur site qui demeure partielle). Ils soulignent que les effets de la crise et de la réorganisation du travail ne sont, cependant, pas observables immédiatement mais le seront plutôt dans quelques années.

Enfin, on note une spécificité des services ayant à charge des fonctions support. Les directeurs de ces services expliquent les difficultés liées à la coordination et à la connaissance des activités réalisées par chacune des équipes. Le travail à distance complique, en effet, les échanges et le partage d'informations dans ce domaine "*le problème, c'est de faire que les gens se parlent, qu'ils sachent ce que les autres font, c'est surtout ça en fait*".

### *3.2.3. Dégradation des échanges et de leur fonction structurante*

La poursuite du télétravail à l'issue du premier confinement entraîne, selon 11 directeurs de services, une dégradation notable des relations et une baisse des interactions informelles. Ils observent une baisse de la qualité du travail collaboratif ainsi qu'une diminution de formes d'aide et de soutien dans la réalisation des tâches quotidiennes au sein de leurs services. 7 directeurs estiment que cette dégradation des relations peut être à l'origine d'une baisse de la motivation observée dans les mois qui ont suivi la reprise du travail sur site.

Ils expriment des inquiétudes quant aux effets, à moyen et long termes, de ce mode d'organisation du travail sur la dynamique des projets. *“tel jour vous allez vous trouver avec un collègue au café, vous allez parler de plusieurs choses et vous ça va faire germer certaines choses. Là maintenant on prend des rendez-vous pour parler d'un point et puis quand c'est fini on ferme la visio et on passe à autre chose”*. Selon eux, si cette situation persiste, cela risque d'entraîner une perte d'innovation et de créativité au sein des collectifs.

7 directeurs mentionnent le fait que les réunions en visioconférence contribuent à l'altération de la dimension informelle du travail mais aussi de sa dimension structurante (en comparaison aux apports des réunions sur site) *“je crois qu'on est en train de perdre le sens de certaines choses”*.

Pendant cette période post-confinement (depuis mai 2020), il est intéressant de noter que, malgré les difficultés et les contraintes inhérentes à la distance et la médiatisation des relations, et indépendamment cette fois de la taille du service, certains évoquent le renforcement de l'attention portée au bien-être des collaborateurs et co-équipiers et, en ce sens, d'une forme de proximité relationnelle : *“il y a un meilleur respect du temps de chacun au détriment du côté un peu optimal et efficace de l'informel.”*

#### **4. Discussion des résultats**

Bien que ce travail ne puisse prêter à généralisation et mérite d'être étoffé par des travaux davantage ancrés dans une perspective extensive, les éléments qui se dégagent de nos analyses nous permettent d'identifier certains bénéfices mais aussi certains écueils associés au déploiement du télétravail et la réorganisation du travail en temps de crise sanitaire.

Comme le soulignaient déjà les travaux antérieurs (Fana et al., 2020; Furher et al., 2021), la mise à disposition et la mobilisation des technologies ont joué un rôle déterminant dans la continuation de l'activité professionnelle. Les outils digitaux ont ainsi permis de pallier au moins partiellement la distance physique et de poursuivre le travail en équipe (Boboc, 2020; Hauret & Martin, 2020 ; Martin, 2017). L'autonomie de travail et les marges de liberté octroyées par les managers ont tout autant joué un rôle facilitateur, permettant une réorganisation efficace, souple et co-construite, telle que le laissent déjà présager les études dans le domaine (Frimousse et Peretti, 2020b).

Lors de la période de crise, l'importance des managers de proximité dans le maintien de la motivation et des liens entre les membres de leur équipe a également été soulignée par les directeurs de service, confortant les travaux préalables à ce sujet (Tokarchuk et al., 2021).

Même si le maintien de la cohésion et de liens de proximité semble avoir été plus aisé au sein des équipes de petite taille lors du premier confinement, les directeurs s'accordent à dire que les membres de leur service se sont explicitement engagés dans une dynamique collective d'attention portée aux difficultés rencontrées par les uns et les autres et à la préservation du bien-être de chacun au sein du collectif depuis le début de la pandémie.

Ces conditions réunies ont permis de ne pas revoir à la baisse les objectifs initialement définis, malgré les changements imposés quant au contenu des activités réalisables à distance (Hauret et Martin, *ibid.* ; Karsenty, 2015). A ce propos, il est intéressant de noter que l'impossibilité de réaliser certaines activités à distance n'a pas eu que des impacts négatifs (nous y reviendrons plus bas). Cela a aussi été l'occasion de se recentrer ou de traiter de manière plus approfondie des activités laissées de côté ou négligées par manque de temps.

Mais nos résultats mettent également en évidence certains risques inhérents au télétravail et/ou à la réorganisation du travail lors des différentes périodes de la crise.

D'abord, du point de vue de la qualité des relations et du travail au sein des collectifs, les incompréhensions comme les tensions et les conflits ont été exacerbés par la médiatisation des relations. Et les moments de rencontres en face-à-face, les moments de convivialité ou informels, n'ont pu jouer leur rôle régulateur (Bellini & Carvalho, 2021). La diminution des formes de soutiens sociaux, de la qualité du travail collaboratif comme la baisse de la motivation et de la créativité ont été particulièrement saillantes suite à la reprise partielle du travail sur site (et donc au prolongement d'une activité de travail en mode "dégradé" sur plusieurs mois, sans visibilité à moyen et long termes quant à l'issue de cette période). De plus, le travail à distance nuit à la connaissance et à la visibilité du travail réalisé par les autres équipes au sein du service, ce qui a spécifiquement été évoqué dans les services dont les activités exigent un haut niveau d'interdépendance inter-équipes (Carillo et al. 2021).

Ensuite, la qualité de vie et la santé ont été négativement affectés par le (télé)travail et sa réorganisation en temps de crise, comme le montraient aussi les travaux antérieurs (Dolce et al., 2020; Fuhrer, Hauret & Martin, 2021). L'extension de la journée de travail et les difficultés à s'extirper du travail, les sollicitations multiples via les technologies et en dehors des temporalités traditionnellement consacrées au travail, le double poids des activités professionnelles et familiales, leur organisation et leur agencement, et les risques de survenue d'épuisement professionnel ont pu être repérés par les directeurs de service, tant pour les managers de proximité que pour les membres des équipes. Néanmoins, si ces risques sont bien identifiés, les façons de les réguler ne sont pas évoquées, si ce n'est la mention de formes de bienveillance qui se sont développées de manière spontanée au sein des collectifs.

Enfin, nos résultats montrent également les risques de renforcement des inégalités et *in fine* de fragmentation des collectifs et de baisse de la cohésion au sein des services, associés à la réorganisation du travail, et ce tout au long de la période de crise (Barthou et Bruna, 2021). Les directeurs évoquent une première fracture, lors du premier confinement, entre ceux qui ont pu réaliser la plupart de leurs activités en télétravail et ceux qui ont dû renoncer à nombre d'entre elles car elles n'étaient pas "télétravaillables". Une seconde fracture distingue ceux qui ont pu maintenir l'ensemble de leurs activités de ceux qui ont été submergés par certaines activités au dépend d'autres en raison de l'urgence de la situation. Une autre fracture encore est apparue lors du retour sur site entre ceux qui ont été jugés prioritaires pour réintégrer les locaux, et ont pu retrouver leurs conditions habituelles de travail et leurs collègues, et ceux qui ont été incités à rester "à distance" car les règles instaurées ne permettaient pas de les accueillir. Des disparités ont été, en outre, observées quant au nombre de jours accordés en télétravail *versus* sur site au sein d'un même service en fonction des métiers ou des instances de direction de rattachement. La pandémie ayant révélé de nombreuses tensions (entre ceux qui ont pu ou non travailler, entre ceux qui ont pu ou non télétravailler, entre ceux qui ont été ou non exposés au virus et qui ont ou non pris des risques, etc.) des investigations quant à la cohésion sociale ou au sentiment de justice organisationnelle mériteraient d'être menées.

Pour terminer, revenons sur la gestion de la réorganisation du travail depuis le début de la pandémie et telle que décrite par les directeurs de service. L'analyse de leurs propos montre que, contrairement à ce à quoi nous aurions pu nous attendre, la période la plus complexe à gérer a été celle de la reprise du travail sur site. A ce moment-là ils ont dû répondre à des injonctions parfois contradictoires, ont été sommés d'appliquer des règles incompatibles avec le réel du travail, ont vu se multiplier les procédures bureaucratiques de *reporting* (dont ils avaient été plus ou moins exemptés pendant le premier confinement) qui ont alourdi leur charge de travail et leur investissement dans la gestion de cette période.

## **5. Conclusion.**

Malgré la richesse des données recueillies, cette étude comporte certaines limites. Compte tenu des difficultés d'accès à ce type de population et du contexte spécifique dans lequel notre étude s'est déroulée, le nombre d'entretiens demeure restreint. En outre, l'étude se concentre sur deux périodes temporelles distinctes mais les aborde de manière rétrospective. Une démarche longitudinale, via des entretiens répétées au cours des périodes de « *stop and go* » (i.e., premier confinement, retour sur site, re-confinement, etc.), nous aurait permis d'aborder avec plus de précision les caractéristiques et les incidences propres à chacune de ces périodes.

Sur base de notre état de l'art des connaissances préalables et actuelles sur le télétravail mais aussi des résultats issus de notre étude qualitative, nous estimons que des investigations complémentaires mériteraient d'être déployées. Elles pourraient s'attacher à comprendre les enjeux du télétravail et ses effets, directs et indirects, sur le travail, le rapport au travail et la qualité de vie au travail. En ce sens, les recherches futures gagneraient à adopter une approche par triangulation des méthodes (e.g., entretien, questionnaire, analyse de l'activité) et croisement des points de vue (direction, management intermédiaire et de proximité, salariés, représentants syndicaux, ...). Une vision systémique des situations de télétravail permettrait, en effet, d'en identifier plus exhaustivement les enjeux et les retombées, tant au niveau organisationnel qu'aux niveaux collectif et individuel. Une telle perspective offrirait l'opportunité d'appréhender la réorganisation du travail dans son ensemble, la généralisation du télétravail n'étant pas exempte d'une refonte globale de l'organisation du travail sur site.

Ces investigations revêtent un intérêt majeur au regard de l'évolution de la situation sanitaire qui nous laisse à penser que le télétravail est une pratique qui sera, probablement, amenée à se répandre durablement à l'avenir, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Il est donc nécessaire que la communauté scientifique continue à développer des travaux dans ce champ en étroit partenariat avec les acteurs de terrain.

Au plan pratique, les résultats émanant des recherches empiriques réalisées avant et pendant la période de pandémie au plan national et international, comme les retours d'expérience qui ont pu être structurés au sein des organisations de travail, sont des sources précieuses pour nourrir les réflexions et penser les dispositifs de déploiement et d'accompagnement des modes d'organisation du travail de demain. Ils permettent d'identifier les leviers sur lesquels agir et les risques à prévenir pour concevoir et expérimenter des modes d'organisation du travail favorables à la qualité du travail et au bien-être des salariés, et tenant compte des spécificités propres aux organisations de travail, aux collectifs et acteurs.

## Références bibliographiques

- Abord de Chatillon E., Laborie C., Richard D., & Valette A. (2020), "*Quelles Conditions de Travail et d'Exercice du Management en Télétravail Confiné ?*" Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020, Rapport INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, Grenoble.
- ANACT (2020), "*Télétravail contraint en période de confinement*". Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Lyon.
- Barthou E., Bruna Y., & Deletraz G. (2020), Enquête (dé)confinement et Covid19 - Synthèse des premiers résultats, Hal-02613500.
- Barthou E., & Bruna Y. (2021), "Le travail en période de confinement : tensions, accélérations et opportunités", Hal-03094957.
- Bellini S., & de Carvalho D. (2021), "Télétravail et confinement. Étude exploratoire des effets du télétravail sur les régulations sociales", *AGRH 2020 – Vers une approche inclusive de la GRH*.

- Boboc A. (2020), “La frontière entre vie privée et vie professionnelle à l’épreuve du confinement : télétravail et déconnexion”, *La Revue Des Conditions de Travail*, vol. 10, p. 37-42.
- Bourdeau-Lepage L. (2020), *Le confinement et ses effets sur le quotidien : Premiers résultats bruts des 1ère et 2ème semaines de confinement en France*, Halshs-02650456.
- Carillo K., Cachat-Rosset G., Marsan J., Saba, T., & Klarsfeld A. (2021), “Adjusting to Epidemic-Induced Telework: Empirical Insights From Teleworkers in France”, *European Journal Of Information Systems*, vol. 30, n°1, p. 69-88.
- DARES (2019), *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? DARES Analyses n°051*, Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.
- DARES (2020), *Activité et conditions d’emploi de la main-d’œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash*. Ministère du Travail, de l’Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris.
- de Corbières F., Pallud J., & Godé C. (2021), “Conférences à Distance, Oui Mais... », *Systèmes d’Information & Management*, vol. 25, n°3, p. 3-7.
- Delicourt A. (2021), “Rôles protecteurs de l’activité de travail, du soutien social perçu et des stratégies de coping en période de confinement et de crise sanitaire”, *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 27, n°2, in press.
- Dolce V., Vayre E., Molino M. & Ghislieri C. (2020), “Far Away, So Close? The Role of Destructive Leadership in the Job Demands–Resources and Recovery Model in Emergency Telework”, *Social Sciences.*, vol. 9, n°11, 196.
- Enquête coviPrev. (2021), *Comment évolue la santé mentale des Français pendant l’épidémie de Covid-19 ? Résultats de la vague 22 de l’enquête CoviPrev (15-17 mars 2021)*, Saint-Maurice, Santé publique France.
- Escudero-Castillo, I., Mato-Díaz, F.J. & Rodriguez-Alvarez, A. (2021), “Furloughs, Teleworking and Other Work Situations during the COVID-19 lockdown: Impact on Mental Well-Being”, *International Journal of Environmental Research and Public Health.*, Vol.18, n°6, 2898.
- Eurofound. (2020), *Living, Working and COVID-19*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fana M., Milasi S., Napierala J., Fernandez-Macías E., & Gonzáles Vásquez I. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study*, Seville, European Commission.
- Frimousse S. & Peretti, J-M (2020a), “Les répercussions durables de la crise sur le management”, *Question(s) de management*, vol.2, n°28, p. 159-243.
- Frimousse S. & Peretti J-M. (2020b), “Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial”, *Question(s) de management*, vol.4 n°30, p. 107-150.
- Fuhrer C., Hauret L. & Martin L. (2021), “Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs”, *LISER*, Policy Brief 2021-03.
- Gleize F., Legleye F. & Pla A. (2021), *Ordinateur et accès à internet : les inégalités d’équipement persistent selon le niveau de vie*, Institut national de la statistique et des études économiques, INSEE Focus, 226.
- Hauret L. & Martin L. (2020), “L’impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l’usage des outils digitaux et les compétences digitales”, *LISER*, Policy Brief 2020-12.
- Karsenty L. (2015), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, Toulouse, Octarès.

- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D. & Wilson, N. (2014), Home is at work and work is at home: Telework and individuals who use augmentative and alternative communication, *Work*, vol.48 n°1, p. 117-126. doi: 10.3233/WOR- 141860
- Martin L. (2017), “Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees?”, *Industrial Relations*, vol. 56, p. 263–292.
- Mercier E., & Boisson, L. (2020), “*Quel avenir pour le télétravail après le confinement ?*”, L’observatoire du bien-être au travail, Rapport IPSOS, Paris.
- Odoxa-Adviso Partners (2020), *Le Covid-19 bouleversera durablement le rapport au travail des Français*, Baromètre. [En ligne]. Disponible à l’adresse : <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleversedeja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/> [Consulté le 2 Mars 2021].
- Ortar, N. (2009), Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne. *Flux*, vol.78 n°4, p. 49-57. doi: 10.3917/flux.078.0049
- Paillé P., & Mucchielli A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Pennequin N. (2020), “L’irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19”, *Les cahiers S.M.T.*, n°37.
- Peters, P., Wetzels, C., & Tijdens, K.G. (2008), Telework: Timesaving or time- consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, vol. 19 n°4, p.421-442. doi: 10.1177/02601079X08001900407
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2020), Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic, *Proceedings of the 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice*
- Solís M. S. (2016), Telework: Conditions That Have a Positive and Negative Impact on the Work-Family Conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 29, n°4, 435-449.
- Tokarchuk O., Gabriele R., & Neglia, G. (2021), “Teleworking During the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations”, *Sustainability*, vol.13 n°4.