
Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance?

Auteur : Alves Cachapela, Laurie

Promoteur(s) : Orianne, Jean-François

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail, à finalité spécialisée

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1280>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Université
de Liège



LE TELETRAVAIL

CONFIANCE ET AUTOCONTROLE : ALTERNATIVE OU PARTENAIRES DU CONTROLE A DISTANCE ?

ETUDE DE CAS AU SEIN DU SPF FINANCES

Promoteur :

ORIANNE Jean-François

Lecteurs :

SLOMIAN Cynthia

REMY Céline

Mémoire présenté par

ALVES CACHAPELA Laurie

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences du Travail



Année académique 2015-2016

Table des matières

I.	Introduction.....	5
II.	Méthodologie.....	7
III.	Mise en contexte	11
	Le télétravail	11
	1. Histoire	11
	2. La législation (convention)	12
	3. Définition du concept	13
	4. La nature multidimensionnelle du télétravail	14
	5. Les Technologies de l’information et de la communication	15
	6. Les impacts	16
	6.1. Avantages pour l’environnement	17
	6.2. Avantages pour l’employeur	17
	6.3. Avantages pour les employés	17
	6.4. Limites pour l’organisation	18
	6.5. Limites pour les employés.....	19
	7. Un risque d’isolement social	19
	8. Distinction vie privée et vie professionnelle	20
	9. Modélisation du concept de télétravail	21
IV.	Approche théorique.....	23
	1. Le contrôle	23
	1.1. Définitions du contrôle.....	23
	1.2. La société de contrôle.....	24
	1.3. Le contrôle à distance.....	25
	1.4. La relation managériale	26
	2. L’autocontrôle.....	28
	2.1. Un partenariat entre contrôle et autonomie	28

2.2. De l'autonomie à l'autocontrôle.....	29
2.3. Définition de l'autocontrôle	29
2.4. Des théories de l'autocontrôle.....	30
2.5. L'autocontrôle selon Foucault et Elias	32
3. La confiance.....	33
3.1. Les sciences sociales : un environnement complexe.....	33
3.2. Définition de la confiance	34
3.3. Faire confiance	37
3.4. Le risque de faire confiance	38
3.5. Confiance interpersonnelle VS confiance systémique	39
3.6. Les postulats de la confiance.....	40
3.7. Les formes logiques de confiance	40
4. Le contrôle, l'autocontrôle et la confiance	42
V. Approche empirique.....	45
1. Contexte organisationnel	45
2. Analyse de terrain	48
Comment la relation managériale à distance est-elle vécue ?.....	48
Les chefs de service contrôlent-ils réellement ?.....	50
H1 : L'autocontrôle représente une source de stress chez les télétravailleurs.....	54
H2 : Il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie des télétravailleurs : plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle	58
H3 : L'autocontrôle des télétravailleurs est biaisé par les moyens de contrôle à distance des managers	61
H4 : Les superviseurs accordent leur confiance aux télétravailleurs à travers un engagement considéré comme risqué.....	67
H5 : Les managers n'accepteraient cette relation de confiance qu'avec des employés au service de l'entreprise depuis plusieurs années	71
H6 : Les dirigeants accordent leur confiance aux télétravailleurs à condition, toutefois, de conserver un certain contrôle à distance.....	73

H7 : Le télétravail contraint les dirigeants et leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort	76
VI. Discussion.....	79
VII. Conclusion	81
VIII. Bibliographie.....	84
Documents uniquement consultés	87
IX. Annexes.....	88
Annexe 1 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients du télétravail	88
Annexe 2 : Tableau récapitulatif des conséquences de l'autonomie sur le contrôle	89

En préambule de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Je remercie en particulier mon promoteur, M. Orianne, pour son suivi et ses conseils experts tout au long de cette recherche. De plus, je souhaite remercier les intervenants qui ont permis la réalisation de mon travail de recherche. Enfin, mes pensées se dirigent également vers mon entourage, notamment celles et ceux qui ont consacré un temps précieux à la relecture de ce mémoire.

I. Introduction

Les spécialistes des sciences humaines doivent sans cesse composer avec les valeurs, les incertitudes, les paradoxes ; en d'autres mots, tout ce qui reste imprévisible et insaisissable chez l'humain et dans les relations qu'il entretient avec son environnement. Le télétravail se présente comme une situation provoquant de l'incertitude de la part de l'employeur et des comportements imprévisibles de la part des télétravailleurs. Les relations qu'ils entretiennent vont fondamentalement changer. La distance va davantage complexifier leur relation d'où la nécessité de trouver une solution. C'est, par ailleurs, pour cette raison que nous avons perçu le télétravail comme un sujet pleinement intéressant à développer comme objet de mémoire.

Dans le cadre de cette recherche, nous chercherons à découvrir **comment les acteurs mobilisent la confiance et l'autocontrôle afin de répondre aux défis que représente le contrôle à distance en situation de télétravail**. Nous avons décidé de nous focaliser sur cette partie du télétravail car elle reste, jusqu'à présent, peu expérimentée. En effet, la notion de contrôle, comme sujet de débat, est de nature sensible et par conséquent, rend difficile l'accès au terrain de recherche. Nombreux employés, en particulier les cadres, sont réticents face aux interrogations relatives au contrôle qu'ils exercent. Nous n'irons pas jusqu'à prétendre que le contrôle est un sujet tabou mais il suscite cependant diverses précautions poussant certains à restreindre l'étendue de la conversation voire à divulguer de fausses informations. Il nous a alors été fortement déconseillé de se limiter à ce concept. De cette manière, nous avons décidé d'aller au-delà du contrôle et d'essayer d'identifier la manière dont les acteurs répondent au contrôle à distance, dans le cadre du télétravail. Ainsi, nous avons mis deux dimensions primordiales en évidence : la confiance des managers et l'autocontrôle des télétravailleurs. Au travers de cette recherche, nous allons ainsi nous intéresser particulièrement à ces deux éventuelles réponses au contrôle à distance.

Deux parties principales composeront ce mémoire. Dans la première, une revue de la littérature sera élaborée dans le but de fournir une vision générale de la problématique composée de trois grandes dimensions : le contrôle à distance, l'autocontrôle et la confiance. En effet, celles-ci permettront de former une conception globale de la problématique du contrôle à distance. Toutefois, il est important de préciser que l'ensemble des notions soulevées dans cette approche théorique ne trouveront pas toujours place dans la seconde partie du mémoire, soit l'approche empirique. Enfin, pour clôturer la partie théorique, nous avons conçu un schéma reprenant les différentes dimensions ainsi que les sous-dimensions directement liées à ces dernières.

La seconde partie consistera, par le biais d'une recherche de terrain au sein du SPF Finances, à découvrir la manière dont chacune des dimensions est vécue et comment celles-ci sont véritablement agencées l'une à l'autre, au travers de diverses hypothèses. Nous conclurons cette partie empirique par une discussion reprenant les éléments essentiels de l'analyse de terrain. Enfin, nous terminerons par une conclusion permettant de répondre à notre question de recherche faisant l'objet de ce travail.

L'intérêt de cette recherche porte sur le fait que ce sujet reste, à l'heure actuelle, peu exploré. En effet, la pratique du télétravail a suscité de nombreuses études et plus précisément sur un de ses enjeux primordiaux : l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Toutefois, les recherches portant sur l'étude du contrôle à distance des managers sur les télétravailleurs restent exploratoires. De cette manière, nous avons décidé de nous intéresser à ce sujet mais plus particulièrement aux réponses qui peuvent être apportées à ce défi.

Notre recherche présente, toutefois, certaines limites. Premièrement, nous avons décidé de nous limiter à un seul terrain de recherche, soit le SPF Finances et plus particulièrement la Cellule Conceptuelle Expertise Conditions de travail. Nous avons porté notre choix sur ce département car il est à l'origine de l'introduction du télétravail au sein de l'entreprise et nous avons jugé intéressant de découvrir son approche. De plus, soulignons également que nous nous sommes limités au secteur public. Deuxièmement, nous nous sommes focalisés sur deux types d'acteurs : les télétravailleurs et leurs managers. Nous n'avons pas investigué auprès d'employés refusant le télétravail, néanmoins cela aurait éventuellement permis de dégager une vision différente de celle émise dans ce travail. Toutefois, au vu de notre question de recherche présentée ultérieurement, nous avons décidé de nous limiter aux acteurs les plus susceptibles de nous apporter les réponses les plus intéressantes et les plus complètes car liées à leur vécu et leur situation actuelle. Enfin, nous pouvons également relever que les acteurs interrogés représentent intégralement des employés qualifiés.

II. Méthodologie

Notre recherche a pour objectif d'étudier la manière dont la confiance et l'autocontrôle sont envisagés par les acteurs pour répondre au contrôle à distance en contexte de télétravail. En s'intéressant à la relation de contrôle, nous investiguons auprès de deux types de public : les managers et les télétravailleurs. Au vu de notre question de recherche, nous avons limité notre enquête auprès de ces deux types d'acteurs uniquement car nous souhaitions relever le point de vue des deux pôles du contrôle à distance. Ainsi, nous voulions cerner la manière dont agissent les managers ainsi que leurs collaborateurs envers ce type de contrôle dans le cadre du télétravail et ce, tout en mettant en avant les notions d'autocontrôle et de confiance.

Dans le cadre de cette investigation, nous avons employé une méthodologie spécifique. La méthode de travail, dite qualitative, s'est basée sur des recherches documentaires, des entretiens semi-directifs ainsi que des observations directes. Pour ce faire, dix-huit intervenants au sein de la Cellule Conceptuelle Expertise Conditions de travail du siège SPF Finances ont été *interviewés* afin de prendre part à cette étude. Cet échantillon raisonné est composé de huit managers et dix télétravailleurs. Lors de l'analyse de terrain, nous avons attribué des prénoms fictifs aux intervenants afin de conserver un anonymat total.

Consignant notre analyse dans une démarche déductive et s'appuyant sur des hypothèses élaborées de manière hypothético-déductives, nous avons mis en évidence certaines variables pertinentes afin de comprendre le thème étudié. La contextualisation de l'organisation et de la notion de télétravail permettront de poser le cadre de la recherche, tandis que l'approche théorique définira les concepts de contrôle, et plus particulièrement le contrôle à distance, l'autocontrôle et la confiance.

Le télétravail est un mode de fonctionnement organisationnel fortement discuté. Autour de ce concept, nous nous sommes posé une série de questions qui nous ont servi de point de départ à la recherche : Comment les acteurs arrivent-ils à travailler à distance ? Comment les télétravailleurs rendent-ils compte de leurs activités professionnelles ? Comment les managers contrôlent-ils leurs subordonnés ? Parmi ces questionnements, ce qui nous intéresse plus particulièrement est le contrôle à distance ; ainsi avons-nous décidé de nous focaliser sur ce pan dans le cadre du télétravail. Nous avons donc formulé une première question de départ : « de quelle manière, les managers et les télétravailleurs réagissent-ils face au contrôle à distance ? »

Nombreux auteurs s'étendent à affirmer que le télétravail, forme de travail à distance, rend impossible la supervision directe du manager sur le télétravailleur. En effet, en l'absence d'une co-présence et par l'existence d'une distance qui sépare désormais les acteurs, les modalités de contrôle traditionnelles du superviseur sont mises en échec et doivent être modifiées.

Nous avons soulevé les problèmes engendrés par le contrôle à distance et, par conséquent, nous avons investigué diverses modalités de réponses auprès des managers et des télétravailleurs face à cette problématique.

Ainsi, nous avons identifié une alternative envisageable : la confiance et l'autocontrôle. Premièrement, selon certains auteurs, la confiance permettrait de réduire le contrôle selon certaines variables. Les managers auraient donc tout intérêt à accorder leur confiance à leurs collaborateurs afin de diminuer la complexité de la relation, dite à distance, dans laquelle ils sont désormais engagés. Deuxièmement, il est possible de contrôler l'incontrôlable grâce à l'autocontrôle. Dans ce deuxième cas de figure, les superviseurs peuvent inciter, et non imposer, les employés à s'autocontrôler, à s'autodiriger afin de pouvoir déléguer leur propre contrôle. Toutefois, une relation existe entre les deux concepts qui construisent cette alternative, les rendant ainsi complémentaires. En effet, pour que l'autocontrôle soit rendu possible, il est nécessaire qu'une relation de confiance existe entre les deux acteurs. Ainsi, les enjeux du télétravail dépendraient principalement de trois dimensions : le contrôle à distance, l'autocontrôle du télétravailleur et la confiance du manager. C'est de cette façon que notre question de départ s'est davantage spécifiée en cherchant à découvrir s'il existe un partenariat entre la confiance des managers et l'autocontrôle des télétravailleurs afin de lutter contre le contrôle à distance.

Une autre question qui nous vient alors à l'esprit est de savoir si un modèle basé sur la confiance et l'autocontrôle parviendrait à s'imposer dans une société marquée par un individualisme croissant. Toutefois, à la suite d'une profonde réflexion, nous avons choisi dans la recherche de ce mémoire, de découvrir **comment les acteurs mobilisent-ils la confiance et l'autocontrôle afin de répondre aux défis du contrôle à distance en situation de télétravail ?**

Nous avons pris la décision de ne plus formuler notre question autour d'une existence de partenariat entre la confiance et l'autocontrôle comme réponse au contrôle à distance comme le suggérait la question de départ mais de nous axer plus spécifiquement sur la manière dont ces deux dimensions sont mobilisées. Notre choix repose sur deux raisons : d'une part, c'est une interrogation qui nous semble répondre par l'affirmative sans aboutissement à une réelle ouverture de débats. D'autre part, nous trouvons plus intéressant de centraliser nos recherches autour de la manière dont les acteurs mobilisent ces deux outils ; les réponses auront tendance à être plus variées rendant ainsi notre recherche plus riche.

La question de recherche que nous avons formulée nous a permis d'établir un fil conducteur pour la bonne élaboration de ce travail et d'émettre certaines hypothèses. Cette problématique sous-tend deux types d'hypothèses. Les premières concerneront davantage la manière dont les managers vont accorder leur confiance afin de faire face au contrôle à distance. Les deuxièmes cibleront uniquement la façon dont les télétravailleurs vont s'autocontrôler afin de gérer leur autonomie. Précisons que ces hypothèses, antérieures à l'analyse de terrain, ont été formulées à la suite de nos recherches théoriques.

Premièrement, nous émettons l'hypothèse que l'autocontrôle représente une source de stress chez les télétravailleurs (H1). En effet, n'étant plus sous la supervision directe de leur supérieur et, par conséquent, étant redevables de la confiance qui leur est accordée, les employés se sentent contraints de prouver leur productivité. De ce fait, ils s'imposent une pression telle que certains d'entre eux peuvent se sentir submergés par l'angoisse.

De plus, nous pensons qu'il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie des télétravailleurs : plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle (H2). Ces derniers adhèrent au travail à distance car une certaine autonomie leur est promise, néanmoins, ils doivent rendre compte de leur activité. Ainsi, plus l'employé est autonome, plus il doit s'autocontrôler. De ce fait, l'autonomie n'est plus envisagée comme un luxe mais plutôt comme une contrainte les poussant à se discipliner davantage.

Enfin, nous pensons que l'autocontrôle des télétravailleurs est biaisé par les moyens de contrôle à distance des managers (H3). En effet, l'autocontrôle est généralement cadré par des comptes-rendus d'activité de travail à distance que les télétravailleurs doivent transmettre à leur supérieur hiérarchique. Ainsi, la discipline que s'imposent les télétravailleurs serait autogérée mais de manière biaisée car fortement suscitée par les comptes à rendre à leur chef de service.

Deuxièmement, nous formulons une attente particulière concernant la manière dont les managers s'engagent dans une relation de confiance. Faire confiance est sans doute l'un des enjeux les plus problématiques dans la relation à distance. De ce fait, nous formulons une première hypothèse selon laquelle les superviseurs accordent leur confiance aux télétravailleurs à travers un engagement considéré comme risqué (H4). L'engagement de confiance peut être envisagé de plusieurs manières par les supérieurs hiérarchiques et nous émettons l'idée que, dans le cadre du télétravail, la confiance accordée sera décrite comme un risque à prendre. Nous reviendrons plus tard sur les différentes formes de logique de la confiance élaborées par Ogien.

Ensuite, nous pensons que les managers n'accepteraient cette relation de confiance qu'avec des employés au service de l'entreprise depuis plusieurs années (H5). Les nouveaux collaborateurs dans une entreprise n'ont pas encore eu l'occasion de prouver leur loyauté envers leur chef de service. De cette manière, il serait difficile pour les managers de pouvoir accorder leur confiance et, *ipso facto*, d'accorder le télétravail, à des employés qu'ils côtoient depuis peu.

Dans cette même optique, nous pensons que les dirigeants accordent leur confiance aux télétravailleurs à condition, toutefois, de conserver un certain contrôle à distance (H6). Les technologies de l'information et de la communication se répandent de plus en plus et sont d'ailleurs à l'origine de l'existence du télétravail. Nous soulignons ainsi le risque de confiance biaisée soutenue par un contrôle informatique des télétravailleurs.

Enfin, nous formulons une dernière hypothèse reprenant les deux types d'acteurs selon laquelle le télétravail contraint les dirigeants et leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort (H7). En effet, confiance et autocontrôle représentent deux notions peu utilisées avant l'émergence du télétravail. A présent, les deux acteurs doivent acquérir des compétences autres que celles dont ils disposaient : les managers doivent apprendre à faire confiance alors que les télétravailleurs doivent parvenir à mettre en place une certaine discipline, de l'autocontrôle.

III. Mise en contexte

Le télétravail

1. Histoire

L'individualisation, la flexibilité et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie des nombreux concepts qui caractérisent le monde du travail actuel. C'est dans ce contexte de transformation du travail que s'est développé, principalement de manière informelle, le télétravail (Taskin, 2006).

Historiquement, le travail à distance est apparu à deux reprises dans le monde du travail. Entre 1975 et 1989, le télétravail était considéré comme un projet technologique permettant de réaliser une activité professionnelle en-dehors de l'entreprise et de limiter les dépenses d'énergie dans les déplacements professionnels. Mais l'avènement de ce nouveau concept est arrivé trop tôt, les technologies n'étaient pas encore suffisamment développées et la priorité était d'assurer la protection de l'information. Le télétravail est alors considéré comme un échec (Taskin, 2006 ; Alix, 2001 citée par Dambrin, 2004).

C'est dans les années 1990 que le travail à distance voit réellement le jour en étant considéré comme la réponse à la croissance économique et à l'évolution des techniques de l'information et de la communication. En effet, la combinaison de l'évolution des TIC et la diminution des coûts a littéralement changé les règles. L'expansion d'internet a considérablement contribué au développement des pratiques de télétravail. Désormais, il n'est plus envisagé comme un projet technologique mais comme un outil utile aux salariés désireux d'une autonomie dans leur gestion de travail (Taskin, 2006 ; Alix, 2001 citée par Dambrin, 2004).

Il ne fait ainsi aucun doute que l'intensification des technologies de l'information et de la communication, tout comme l'envie éprouvée par les organisations de rendre leurs employés autonomes sont à l'origine du développement du télétravail. Il représente une organisation de travail qui implique une activité à distance de l'entreprise en l'absence physique du superviseur chargé de contrôler l'activité du télétravailleur (Dambrin, 2004).

2. La législation (convention)

Le télétravail bouleverse le triple principe d'unité de lieu, de temps et d'action qui caractérise l'approche fordiste de l'organisation du travail (Desbarats, 2013). En effet, le télétravailleur n'effectue plus ses tâches au sein de l'entreprise mais en dehors ; son horaire est devenu flexible et sans surveillance tout comme ses actions. Par conséquent, le travail à distance trouve difficilement sa place au sein d'un cadre juridique et souffre de l'absence d'un règlement spécifique (Taskin, 2006).

Néanmoins, dans le milieu des années 1990, la Commission européenne commence à s'intéresser au télétravail, alors considéré comme un sujet sérieux en 1994 dans le livre blanc sur la politique sociale. Mais ce n'est qu'en 2000 que la Commission tente de réglementer cette forme de travail au niveau européen. Le 16 juillet 2002, les partenaires sociaux européens ont conclu un accord-cadre, à la demande du Conseil européen et de la Commission européenne, qui établit un cadre général au niveau européen et qui doit être mis en œuvre dans chaque Etat membre. Cet accord fixe des principes encadrant le télétravail comme le caractère volontaire, l'égalité des droits individuels et collectifs, de traitement, d'accès à la formation et à la promotion, le respect de la vie privée, la prise en charge de l'équipement du télétravailleur par l'employeur et enfin, la responsabilité de l'employeur sur la santé et la sécurité des télétravailleurs. Le 9 novembre 2005, le Conseil National du Travail (CNT) a adopté la Convention Collective de Travail (CCT) n°85 sur le télétravail (De Munck & Oriane, 2007). En conclusion, la loi de 1996 relative au travail à domicile, l'accord cadre européen de 2002 et la convention collective de travail (CCT) n°85 de 2005 représentent les éléments principaux qui tentent de structurer le télétravail (Taskin, 2006).

Plus précisément, la loi du 22 mars 2012 en référence à l'Accord cadre européen de 2002 et principalement à l'Accord national interprofessionnel de 2005 (ANI), définit le télétravail comme « une forme d'organisation ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014, p.103).

Ainsi, le principe de cette convention collective est de tenter d'imposer un cadre formel à la pratique du télétravail qui, jusqu'à présent, s'est développé de manière informelle. Néanmoins, étant centralisée sur le travail à domicile, la convention laisse des zones d'ombre concernant les télétravailleurs mobiles et en bureaux satellites. Malgré ses imperfections, la loi de 1996 sur le travail à domicile représentera le cadre structurant des télétravailleurs. « Cette CCT a toutefois le mérite d'exister et d'inciter les entreprises à encadrer au mieux l'exercice du télétravail, en clarifiant davantage les droits et devoirs respectifs des employeurs et des employés, ainsi qu'en permettant la

mise en œuvre d'une flexibilité aux bénéfices partagés, combinant à la fois flexibilité et sécurité. » (Taskin, 2006, p.8).

3. Définition du concept

Parmi de nombreuses tentatives de définition du télétravail, celle de Taskin (2006) attire notre attention :

« Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006, p.3).

Cette définition met en évidence des composantes essentielles : la notion de délocalisation, l'absence de visibilité directe ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces trois concepts sont régulièrement repris par les auteurs pour définir le phénomène de télétravail. Celui qui nous intéresse davantage dans ce mémoire est l'opportunité qui est donnée aux salariés d'effectuer leur activité professionnelle en dehors de l'entreprise tout en restant en contact avec son supérieur hiérarchique ; engendrant tout de même l'impossibilité de supervision directe mettant à mal le rôle du manager dans sa relation avec son subordonné. Dans ce sens, Taskin (2006) explique que certaines recherches tentent d'intégrer les dimensions de contrôle et d'autonomie dans le domaine du travail à distance.

Selon Pontier (2014), les salariés vont potentiellement pouvoir exercer leur activité n'importe où, tout en restant en contact permanent avec leur dirigeant. En effet, à l'heure actuelle, le terme « télétravail » est souvent utilisé pour désigner des personnes qui travaillent en-dehors des bureaux de l'employeur (à leur domicile, dans des bibliothèques, des chambres d'hôtel, chez les clients, à bord d'un train ou d'une voiture et bien d'autres endroits encore) à l'aide de liaisons de télécommunication (United States Bureau of Transport Services, 2006 cité par Mello, 2007). De plus, ce dispositif de travail est généralement envisagé comme un privilège et fait parfois même l'objet de plaisanteries. Certains individus considèrent cette opportunité comme une occasion de se livrer à des activités non-professionnelles voire domestiques. Il est un fait que le télétravail offre des possibilités de flexibilité mais plusieurs incertitudes sont prononcées quant à la manière dont ces possibilités vont être employées (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

Le travail à distance représente bien plus qu'un accord formel ou informel entre employeur et employé, stipulant que le salarié peut désormais travailler en dehors de l'entreprise. Il exige un changement dans les pratiques de gestion, de supervision du travail, de contrôle et d'autonomie. Les relations verticales et horizontales doivent être reconsidérées à la lumière de cette nouvelle

organisation professionnelle. Le télétravail est devenu une réponse aux préoccupations sociétales et organisationnelles. Toutefois, il n'est pas une solution garantie : si sa mise en place n'est pas prévue et conçue avec la prise en compte des éventuelles limitations qui entourent son utilisation, il peut s'avérer plus dévastateur que rentable. Le travail à distance reste tout de même un avantage concurrentiel pour attirer et retenir les employés (Mello, 2007).

4. La nature multidimensionnelle du télétravail

Pontier (2014) explique que le télétravail s'applique dans une variété de contextes qui peuvent être identifiés par trois critères :

- Le statut : indépendant ou salarié ;
- La proportion de temps de télétravail ;
- Le lieu d'activité : domicile, nomade ou télécentre.

En effet, ces paramètres permettent d'avoir une idée suffisamment claire sur les différents types de télétravailleurs qui existent. Le télétravail est défini selon la place qu'il occupe dans la vie professionnelle du salarié. Est-il indépendant ou salarié ? Combien de jours de télétravail l'employé preste-t-il par semaine ? Où effectue-t-il son télétravail : à domicile, « en chemin », dans un bureau près de chez lui ? L'auteur ajoute que « la combinaison de ces variables permet d'appréhender la diversité des situations » (Pontier, 2014, p.32).

Desbarats (2013) ainsi que Fernandez, Guillot & Marraud (2014) identifient des formes variées du télétravail :

- Télétravail à domicile : les salariés travaillent de chez eux.
- Télétravail nomade : les salariés se déplacent régulièrement dans le cadre de leur activité professionnelle et ont occasionnellement accès à un bureau situé hors de l'entreprise ou appelé « bureau de passage ».
- Télétravail en télécentre : les salariés travaillent dans un bureau situé à proximité de leur domicile.

Beaucoup d'employeurs offrent, à présent, la possibilité d'occuper des télécentres situés à proximité des banlieues résidentielles. Ces lieux de travail deviennent de plus en plus populaires et sont équipés d'une variété d'équipements de télécommunication. Le travail en télécentre est une alternative aux problèmes associés au travail à domicile. Ces arrangements sont souvent considérés comme une solution acceptable pour les managers qui sont réticents face au travail à domicile de peur que des distractions domestiques aient une incidence productive sur l'activité professionnelle des salariés (United States Bureau of Transport Services, 2006 cité par Mello, 2007).

Fernandez, Guillot & Marraud (2014) ajoutent la modalité de « travail en réseau » qui concerne tout télétravailleur subordonné par un manager localisé sur un autre site laissant place à une relation professionnelle dite « virtuelle ».

5. Les Technologies de l'information et de la communication

La mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des organisations sont deux facteurs qui ont poussé les entreprises à mettre en place des techniques informatiques novatrices afin d'augmenter leur productivité (Bobillier-Chaumon, 2003). Dans le domaine de l'organisation du travail, un des impacts les plus importants des technologies de l'information et de la communication est sans doute l'émergence du télétravail. L'apparition de nouveaux modèles d'interaction et de communication et leur capacité à simuler de réelles conditions de travail ont fermement contribué à la mise en œuvre du travail à distance (Desbarats, 2013 ; Mello, 2007). L'informatique ubiquitaire, en particulier les dispositifs utilisant le réseau sans fil, a conduit à des changements organisationnels importants et a activement participé au renforcement des pratiques de télétravail en rendant les employés joignables en tout lieu et à tout moment aboutissant finalement à un décloisonnement de l'organisation (Jeddi & Karoui Zouaoui, 2011 cités par Fernandez, Guillot & Marraud, 2014 ; Deleuze, 1990).

Les télétravailleurs sont dorénavant capables de communiquer tout en étant en déplacement ou hors des bureaux de l'entreprise (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014). Mais les enjeux de ces progrès technologiques sont déterminants au niveau humain. Les salariés se trouvent désormais au centre d'un réseau de communication différent qu'ils doivent apprendre à utiliser, et acquièrent alors de nouvelles responsabilités qu'ils sont amenés à assumer (Lechevin, Le Joliff & Lanoe, 1993, cités par Bobillier-Chaumon, 2003). Les impacts d'un tel dispositif, d'un point de vue individuel, sont assez conséquents : les travailleurs se voient dans l'obligation de garantir ces nouvelles responsabilités à une organisation qui exige déjà beaucoup d'eux (Bobillier-Chaumon, 2003).

De plus, ces nouvelles technologies finissent par donner naissance à un « pouvoir en réseau » qui transforme indéniablement les modes de supervision et de contrôle au sein de l'entreprise (Munro, 2000 cité par Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013). En effet, les TIC imposent aux télétravailleurs de rester connectés à tout moment, même en-dehors des horaires classiques, et en tout lieu qu'il soit approprié ou non. C'est cette connectivité permanente, effaçant toute frontière spatio-temporelle, qui pousse certains salariés à devenir totalement dépendants ; se sentant alors contraints de devoir répondre aux demandes de leur dirigeant à n'importe quel moment de la journée pour leur prouver leur engagement et leur loyauté. L'autonomie, vendue comme un avantage considérable du télétravail, force les employés à s'impliquer et s'engager de plus en plus pendant que ceux-ci perdent

toute notion de temps et d'espace laissant place uniquement au travail (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013).

6. Les impacts

Aujourd'hui, l'entreprise bascule de plus en plus dans un monde virtuel en étant constituée de salariés travaillant sur différents sites et communiquant à l'aide des technologies de l'information et de la communication. C'est dans un tel contexte que le télétravail impacte considérablement l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement les activités exercées par les télétravailleurs. Les nouveaux modes d'organisation, dorénavant fondés sur le principe d'autonomie et de contrôle à distance, se doivent d'être redéfinis à la lumière de ce nouveau concept (Pontier, 2014). Coat & Flavier tout comme Kerjean (2000 cités par Bobillier-Chaumon, 2003) vont plus loin que l'idée d'une entreprise virtuelle mais parlent d'une entreprise en réseau dont l'équipe virtuelle constitue le noyau dur. La performance et l'activité sont l'œuvre de personnes travaillant via un réseau numérique. La logique relationnelle hiérarchisée laisse place à une logique relationnelle en réseau.

Alors que la notion de travail à distance apporte des intérêts tant pour l'employeur que les employés, il arrive fréquemment que les deux types d'acteurs ne parviennent pas à apprécier les vertus que le télétravail engendre (Mello, 2007). Cette forme de travail est envisagée comme un outil qui permettrait d'augmenter l'autonomie dans l'organisation du temps de travail, qui serait considéré comme source de productivité et de satisfaction au travail mais qui consentirait également à améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Grâce à ce dispositif, les télétravailleurs sont moins souvent dérangés par les collaborateurs ou les bruits environnants leur permettant ainsi de pouvoir se concentrer davantage (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014 ; Desbarats, 2013).

Néanmoins, le travail à distance peut générer des effets peu désirables tant pour l'organisation que pour l'employé. L'entreprise court le risque de voir apparaître une diminution de l'implication et de la loyauté du travailleur à son égard et ce dernier augmente ses chances d'être confronté à une charge de travail menaçante face à laquelle il va falloir batailler. En effet, bon nombre de télésalariés éprouvent des difficultés à s'auto-discipliner et se mettent à travailler sans limite tout en restant disponibles à tout moment. Les employés doivent désormais apprendre à s'imposer un cadre structurant qui délimiterait cette sphère professionnelle devenue de plus en plus envahissante car mobilisée par les TIC (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014).

Comme le souligne Taskin (2006), les intérêts relevés par le télétravail sont distincts pour les employeurs et les travailleurs. Le tableau (en Annexe 1) résume les avantages et les inconvénients que peut générer le télétravail à l'entreprise et aux employés. Mello (2007), quant à lui, a élaboré une analyse plus détaillée des différents avantages et inconvénients que peut engendrer le télétravail. Dans un premier temps, il distingue les privilèges pour l'environnement, la société, l'employeur et

les employés. Ensuite, l'auteur différencie les limites auxquelles doivent faire face les travailleurs et l'organisation.

6.1. Avantages pour l'environnement

Des initiatives provenant de politiques publiques favorisant le télétravail ont été conçues pour réduire le trafic et le niveau de pollution en diminuant le nombre de véhicules sur les routes. Ainsi, le télétravail permet de minimiser l'impact environnemental du trafic automobile particulièrement lors des heures de pointe constituant une source importante de polluants atmosphériques (Harpaz, 2002 cité par Mello, 2007). De plus, Mello (2007) ajoute qu'un nombre réduit de voitures sur les routes pourrait entraîner moins d'accidents.

6.2. Avantages pour l'employeur

Au-delà des bienfaits environnementaux engendrés par le télétravail, une attention plus particulière peut être accordée aux privilèges que le travail à distance peut apporter à l'entreprise. Le principal avantage que les employeurs retiennent est la productivité accrue suite à une diminution des distractions environnant les télétravailleurs ainsi qu'un gain de temps de travail désormais consacré aux activités professionnelles et non dans le trafic (Nie, 1999 cité par Mello, 2007). Ensuite, selon Kurland et Bailey (1999 cités par Mello, 2007), le travail à distance peut être un atout pour susciter la motivation des employés. Accorder la possibilité de travail à distance en l'absence de supervision directe, est considéré comme une marque de confiance de la part des supérieurs hiérarchiques. Indéniablement, les salariés se sentent autonomes et responsables et se sentent davantage redevables envers leur entreprise. Enfin, le télétravail peut être utilisé comme une stratégie clé dans le maintien des travailleurs au sein de leur entreprise mais également fournir des options de recrutement de personnes pas toujours disponibles et disposées à travailler loin de leur domicile (Mc Gee, 2005 cité par Mello, 2007).

6.3. Avantages pour les employés

Le premier avantage que perçoivent les télésalariés est une satisfaction professionnelle. Celle-ci peut être la conséquence de faits divers. Crandall et Gao (2005, cités par Mello, 2007) expliquent que le travail à domicile permet d'avoir un certain contrôle sur l'équilibre de la vie privée et professionnelle du travailleur. Ainsi, la réduction du stress qui résulte de cet équilibre peut éventuellement accroître la satisfaction au travail. De plus, la diminution de distractions environnantes peut contribuer à la concentration sur l'activité professionnelle et à la bonne réalisation des missions. Ce gain de productivité peut être une des origines de la satisfaction professionnelle du

travailleur. En d'autres mots, grâce au télétravail, les salariés peuvent être concentrés sur leurs tâches, sans être fréquemment dérangés. Cette augmentation de concentration leur permet d'être plus productifs et de gagner du temps sur certaines activités professionnelles, leur laissant ainsi la possibilité de gérer eux-mêmes leur temps de travail. Enfin, Potter (2003, cité par Mello, 2007) aborde un dernier avantage, celui de l'économie de temps et d'argent. Le télétravail permet aux employés de réduire leur temps de voyage sur les routes et leurs dépenses en carburant.

6.4. Limites pour l'organisation

Plusieurs auteurs émettent certaines limites concernant les avantages que peuvent apporter le télétravail à l'entreprise. Force est de constater que rendre compte de la productivité du travail fourni en situation de télétravail est assez difficile. En ce qui concerne le bon fonctionnement du dispositif organisationnel, il importe que l'employeur puisse mesurer le rendement en l'absence de preuves significatives. La société doit également se préoccuper de l'esprit d'équipe qui est fortement remis en cause dans cette nouvelle structure de travail. Le choix des futurs télé salariés est très important. Afin que le télétravail soit pleinement réalisé, l'entreprise doit s'assurer que les employés qui pratiquent cette forme de travail soient autodisciplinés, motivés et capables de gérer décemment les distractions potentielles qui peuvent se présenter.

De plus, l'employeur doit également s'assurer que chaque télétravailleur possède la technologie nécessaire et suffisante pour assurer, à distance, un travail productif. Les télétravailleurs doivent avoir accès aux programmes essentiels à la réalisation de leurs activités mais doivent pouvoir aussi communiquer aisément avec des membres de l'entreprise en cas de problème. Le matériel, les logiciels et les modes de communication utiles au bon fonctionnement du télétravail représentent une dépense importante que l'employeur doit prendre en compte. Enfin, comme mentionné auparavant, les superviseurs ont souvent l'impression de perdre du contrôle sur le comportement et la productivité de leurs subordonnés lorsque ceux-ci pratiquent le travail à distance. C'est cette dernière limite qui est une des principales raisons pour lesquelles certains employeurs refusent d'implanter le télétravail au sein de leur entreprise (Crandall & Gao, 2005 ; Baruch, 2001 ; Gibson et al., 2002 ; Mills et al., 2001 ; Harpaz, 2002 cités par Mello, 2007).

6.5. Limites pour les employés

Un premier problème important qui doit être pris en considération est le risque d'isolement du télé salarié. Le fait d'être physiquement absent diminue considérablement l'interaction entre dirigeant et subordonné. Cette perte d'interaction sociale suscite des doutes chez certains managers (Crandall et Gao, 2005 cités par Mello, 2007). Par conséquent, en plus de modifier les contextes sociaux, physiques et psychologiques du travail, le télétravail transforme également la dynamique de la politique de bureau en supprimant toute supervision directe du supérieur hiérarchique sur son collaborateur (Kennedy, 2005 ; Thatcher et Zhu, 2006 cités par Mello, 2007).

Une deuxième inquiétude qui peut être formulée autour de ce dispositif organisationnel est le manque d'information. Les télétravailleurs n'ont plus autant accès à toutes les informations importantes circulant au sein de l'entreprise tels que des nouveaux projets ou de nouveaux postes vacants (Crandall et Gao 2005 ; Khalifa et Davidson, 2000, cités par Mello, 2007). Cet éloignement peut provoquer du stress qui pourrait venir déjouer les gains potentiels de productivité du travail à distance. L'employeur prend ainsi le risque que le sentiment d'insécurité de l'employé ne devienne un effet préjudiciable du télétravail (Mello, 2007).

Pour terminer, l'équilibre vie privée et vie professionnelle qu'est susceptible d'amener le télétravail peut à l'inverse devenir un des principaux dangers. En effet, il arrive que le télétravailleur se retrouve face à un conflit travail-famille dû à un manque de gestion et d'autodiscipline. Ce problème est lié à une carence de limites entre le domicile et le travail que doivent s'imposer, dès le départ, les futurs télé salariés (Mello, 2007).

7. Un risque d'isolement social

Comme expliqué auparavant, le télétravail déstabilise les notions de temps et d'espace pour le salarié tout comme pour l'entreprise. L'activité du travail, généralement encadrée par un temps et un lieu définis, doit désormais se contenter de références devenues ambiguës. Le télétravailleur se voit alors contraint d'apprendre à se débrouiller seul en tentant de conserver un lien social avec l'entreprise mise à distance. (Bobillier-Chaumon, 2003).

Cette disparition du cadre spatio-temporel qui définit habituellement le travail peut provoquer un sentiment d'isolement social chez le salarié. En effet, l'absence d'un horaire fixe et la perte d'un lieu de travail personnel dans l'entreprise fragilisent le sentiment d'appartenance du travailleur à celle-ci. Cette déstabilisation amène l'individu à se sentir en insécurité professionnelle et accentue son sentiment d'isolement social (Bobillier-Chaumon, 2003). Or, comme défini par Montandreaux, « partager un espace de travail avec des collègues, un manager, avoir un espace de travail personnel, même extrêmement réduit impliquent symboliquement l'appartenance à une même

structure, à une même organisation, à un même groupe de travail » (Cohen Montandreau, 2002, p.77 cité par Bobillier-Chaumon, 2003).

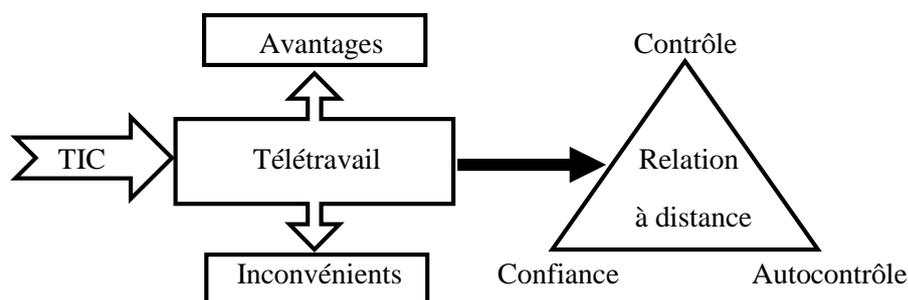
Cela ne fait aucun doute, le télétravail suscite, voire oblige, les salariés à envisager leurs relations professionnelles sous un autre angle. Bobillier-Chaumon insiste sur le fait que « délocalisé, le télétravailleur doit apprendre à la fois à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise et à développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, tout en veillant à préserver sa sphère privée » (Bobillier-Chaumon, 2003, p.182).

8. Distinction vie privée et vie professionnelle

Parmi les nombreux secteurs que le télétravail a impactés, celui qui fait l'objet d'un grand nombre d'études est le domaine familial. Nous sommes effectivement face à une situation paradoxale : l'équilibre entre sphères professionnelle et familiale fait débat car il est tantôt considéré comme un avantage tantôt comme un inconvénient. Comme le dit explicitement Bobillier-Chaumon (2003), le télétravail, présenté comme un privilège dans la conciliation vies privée et professionnelle, met en péril la frontière qui existe entre domaine professionnel et territoire personnel. Le salarié risque dès lors de sacrifier sa vie privée au profit de son travail. Desbarats (2013) rejoint Bobillier-Chaumont dans l'idée que le télétravail peut être dévoilé comme un outil de conciliation entre les deux sphères qui attire d'ailleurs bon nombre de salariés soucieux d'équilibrer les deux côtés de la balance. Néanmoins, celui-ci ne diminue guère les risques d'invasion du travail dans la sphère familiale qui ne cesse d'être décuplés par l'invasion des TIC.

Il est opportun de veiller à la mise en place d'obligations patronales afin d'éviter toute atteinte à la vie privée et à la santé du travailleur. Pour pallier à d'éventuels excès touchant la vie personnelle du salarié, l'employeur a l'obligation de fixer un horaire défini durant lequel il pourra joindre le salarié afin de pouvoir distinguer dans le temps ses moments privés et professionnels. Quant à la santé du salarié, elle devrait se vérifier via des entretiens annuels entre employeur et employé qui aborderaient ses conditions de travail mais surtout qui permettraient de déceler une éventuelle charge de travail trop importante. Nous voilà à nouveau face à une situation paradoxale : alors que c'est au domicile que la vie privée est censée être la mieux protégée, il s'avère pourtant que ce respect de la vie privée est mis en danger dès lors que le lieu du domicile est devenu le lieu de travail (Desbarats, 2013).

9. Modélisation du concept de télétravail



Dans le but de clarifier cette revue de la littérature, nous proposons un modèle du concept de télétravail qui articule les notions suivantes : les technologies d'information et de communication (TIC), les avantages et les inconvénients que nous pouvons classer dans la catégorie « impacts », la relation à distance mais aussi trois variables que nous n'avons pas encore mentionnées : le contrôle, la confiance et l'autocontrôle. Jusqu'ici, nous avons souligné le rôle prépondérant des technologies de l'information et de la communication dans l'avènement du travail à distance. Sans ces dernières, cette forme de travail serait dès lors rendue alors difficile à mettre en place.

De plus, nous nous sommes étendus sur les impacts tant positifs que négatifs engendrés par cette forme de travail. Force est de constater qu'ils sont nombreux et c'est pour cette raison que le télétravail reste, aujourd'hui, un sujet à controverse. Certains mettent en avant les privilèges du travail à distance et vont jusqu'à le considérer comme un atout de l'entreprise. D'autres se focalisent sur les inconvénients et restent dubitatifs quant à l'insertion de ce dernier au sein de la société.

Toutefois, l'aspect qui nous intéresse le plus dans cette recherche est la relation à distance que le manager doit désormais entretenir avec son subordonné. A maintes reprises, nous avons avancé l'idée selon laquelle, à travers le télétravail, la relation managériale devait être revisitée. En effet, le supérieur hiérarchique doit apprendre à adopter une attitude différente n'ayant plus l'opportunité de pouvoir diriger directement ses subordonnés. Néanmoins, nous n'avons pas encore abordé les différentes manières de répondre à ce qui s'apparente à une difficulté pour les dirigeants soucieux de voir leur autorité perdre toute crédibilité.

Bon nombre de travaux mettent en avant ce risque de perte de contrôle au travers du processus de télétravail. Cependant, quelques entretiens exploratoires nous ont permis d'identifier deux dimensions, jusqu'ici, peu abordées dans les recherches liées au travail à distance : la confiance et l'autocontrôle. Celles-ci permettent d'envisager d'autres perspectives ; le contrôle n'est sans doute pas la seule variable à prendre en considération.

De ce fait, dans l'approche théorique de cette recherche, nous développerons ces trois outils théoriques. L'objectif est de pouvoir agencer ces trois dimensions autour de la notion de télétravail afin de découvrir si le travail à distance ne peut être réellement fonctionnel que lorsqu'il y a agencement de ces trois dimensions. De cette manière, nous allons, dans un premier temps, nous attarder sur chacun de ces concepts afin de pouvoir les manier au mieux dans l'approche empirique de cette recherche.

IV. Approche théorique

1. Le contrôle

Le premier outil théorique que nous aborderons dans cette approche est la notion de contrôle. En effet, le contrôle fait débat dans le contexte de télétravail. Comme expliqué à maintes reprises, la perte de contrôle du manager sur le managé, dans cette nouvelle relation à distance, est l'une des raisons les plus fréquemment utilisées pour refuser l'introduction du télétravail au sein d'une entreprise.

Taskin et Tremblay (2010) s'interrogent sur cette notion, dans le contexte du télétravail et aboutissent à l'émergence d'autres concepts : l'autonomie, l'autodiscipline et la confiance. Ils soulignent l'opposition de la dimension de contrôle à celles de confiance et d'autonomie mais affirment, cependant, que ces deux dernières font partie intégrante du contrôle exercé dans la relation entre manager et managé.

1.1. Définitions du contrôle

Bouquin définit le contrôle comme suit :

« Une ou plusieurs personnes disposent du contrôle si elles ont la maîtrise des décisions, des actions, des comportements, des événements (et/ou de leurs conséquences) qui conditionnent l'atteinte des finalités poursuivies par ces personnes ou groupes de personnes, que ces finalités aient été définies par elles-mêmes ou par d'autres » (Bouquin, 1998, cité par Dambrin, 2005, p.16)

Selon Dambrin (2005), Robinson lie la notion de contrôle directement à l'organisation :

« Robinson décrit le contrôle comme l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé, et ce qu'on peut espérer faire dans le futur » (Dambrin, 2005, p.23).

Les notions de contrôle, pouvoir et autorité sont souvent associés ; néanmoins dans son étude, Dambrin (2005) s'appuie sur Tannenbaum et considère les concepts de pouvoir et autorité comme étant les deux fondements du contrôle. Elle reprend les propos de ce dernier : « la notion de contrôle est liée à celle d'autorité – l'autorité étant le droit formel d'exercer un contrôle – et à celle de pouvoir – le pouvoir étant la capacité d'exercer un contrôle » (Tannenbaum, 1967, cité par

Dambrin, 2005 p.21). Cependant, Barnard insiste sur le fait que l'autorité doit être acceptée des individus pour être considérée comme effective (Barnard, 2001 cité par Dambrin, 2005).

Pilon (2012) distingue deux types de contrôle : le formel et le social. D'un côté, le contrôle formel renvoie aux règles qui permettent d'encadrer l'attitude des individus en diminuant les risques de comportements opportunistes et désobéissants. D'un autre côté, le contrôle social se réfère aux normes et aux valeurs de la culture de l'organisation qui permettent d'inciter les comportements favorables.

Enfin, certains auteurs affirment qu'il existe deux modes de contrôle : le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats. Le premier repose sur la supervision directe des comportements des acteurs ; tandis que le deuxième se fonde sur la mesure des résultats effectués par ces derniers (Ouchi, Maguire, 1975 ; Thompson, 1967, cités par Dambrin, 2005).

1.2. La société de contrôle

Deleuze incarne le concept de « Société de contrôle » qui serait une des conséquences du développement informatique. Il oppose cette société ; dont le principe de base est la « modulation » qui renvoie à l'évolution d'un moment à l'autre et d'un lieu à l'autre ; à la société disciplinaire, qui quant à elle, se base sur un « moule » qui standardise les comportements des individus. Ces deux sociétés se différencient également du point de vue de l'espace-temps. En effet, le système disciplinaire renvoie à l'enfermement, l'immobilité dans l'espace dans un temps à court terme alors que la société de contrôle est caractérisée par le dés-enfermement, la liberté dans l'espace et tout cela dans un temps continu. Ce relâchement de dispositifs d'enfermement offre une nouvelle forme d'autonomie qui ne représente pas moins un mécanisme de contrôle qui est susceptible de rivaliser avec les enfermements les plus strictes (Deleuze, 1990 ; Munro, 2000, cité par Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013)

La communication en réseau est également envisagée différemment dans les deux types de société. Alors que la communication est unidirectionnelle et descendante dans le système disciplinaire, elle est descendante, ascendante, latérale mais aussi rhizomatique dans la société de contrôle qui tente d'exercer un contrôle continu à travers une communication omniprésente grâce au développement de nouvelles technologies. De cette manière, la société de l'information peut être envisagée comme une société de contrôle ; les individus n'apparaissent désormais plus comme des sujets passifs de l'information mais participent activement aux flux de communications instantanées. Ainsi, les nouvelles formes de contrôle présentées par Deleuze (1990) sont plus subtiles voire invisibles. Le pouvoir n'est plus cantonné au sein d'organisations closes mais sort des sentiers via des logiques de contrôle acceptées, de manière plus ou moins consciente, par les individus et qui

traversent les sphères privées et professionnelles via des réseaux d'information animés (Gros, 2012 ; Martinez, 2010, cités par Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013).

Force est de constater que le télétravail serait un des nombreux outils de cette société de contrôle. En effet, cette forme de travail a entièrement modifié les notions de temps (devenu continu) et d'espace (laissant davantage de liberté) des individus ; idée qui tend vers le principe de modulation mentionné précédemment. Le télétravail permet ainsi aux acteurs d'être plus autonomes sans pour autant les rendre « incontrôlables ». En effet, la communication omniprésente entre manager et subordonné permet d'exercer un contrôle continu sur les télétravailleurs par le biais des nouvelles technologies. Le télétravail est alors envisagé comme une forme de contrôle que Deleuze (1990) qualifierait de subtile voire invisible.

1.3. Le contrôle à distance

Dans le cadre de cette recherche, la forme de contrôle qui nous intéresse tout particulièrement est le contrôle à distance. En effet, le télétravail force les supérieurs hiérarchiques à revisiter leur relation avec leurs subordonnés et doivent désormais s'acclimater à leur nouvelle forme de contrôle : le contrôle à distance.

Dambrin définit le contrôle à distance :

« Contrôler à distance signifie exercer un contrôle alors que la source d'influence exerçant le contrôle et l'élément à contrôler sont séparés par une distance spatiale (...). Le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles (pour les rapprocher de la source qui exerce le contrôle), stables (pour ne pas les modifier alors qu'on les rapproche), et combinables » (Dambrin, 2005, p.9).

L'auteur met en exergue la notion de distance spatiale qui sépare désormais le dirigeant de son subordonné, elle distingue, par ailleurs, nettement le contrôle à distance du contrôle en présence qui, contrairement au premier, permet une observation et une analyse directes des objets à contrôler. De plus, elle fait référence aux nouvelles technologies qui rendent le contrôle à distance possible en rendant l'élément à contrôler presque visible. En effet, elles constituent donc l'appui du contrôle pour pouvoir s'exercer à distance (Dambrin, 2005). Beninger affirme que les technologies se développent en fonction de la capacité à contrôler la société et ce, de manière proportionnelle (Beninger, 1997 cité par Dambrin, 2005).

En 1999, Fairweather (cité par Taskin, 2006) se penche sur la notion du contrôle comme surveillance au travail et conclut qu'il existe un lien entre le télétravail et la surveillance rapprochée rendue possible par les nouvelles technologies. Il va jusqu'à dire que ces outils informatiques donnent aux managers plus de possibilités de contrôle que celles utilisées pour superviser les travailleurs qui exercent leur activité au sein même de l'entreprise. Felstead, Jewson & Walters (2003) affirment que la surveillance légitime serait devenue un aspect inévitable de la négociation entre supérieur hiérarchique et télétravailleur. Bobillier-Chaumon (2003) rejoint cette idée en expliquant que les TIC ont servi aux supérieurs hiérarchiques, en l'absence de règles et de procédures de travail précisément définies, d'infliger à leurs subordonnés des moyens de contrôle légitime.

1.4. La relation managériale

Dans l'approche classique taylorienne, le manager est défini par sa position hiérarchique et sa fonction. Sa place est envisagée dans une structure globale et n'est donc pas déterminée par la relation qu'il entretient avec ses subordonnés. Il n'y a d'ailleurs pas encore de questionnement sur les relations interpersonnelles qui existent au sein de l'organisation. *A contrario*, Barnard considère l'organisation comme un système social et, de cette manière, s'intéresse aux individus et aux relations qu'ils entretiennent. Il définit ainsi la place du manager en fonction de la structure de l'organisation mais également en fonction de ses relations. Dans cette optique, le pouvoir n'est pas uniquement détenu par le supérieur hiérarchique mais également par tous les autres membres de la société. Barnard attribue aux individus une identité et un pouvoir. Le manager utilise alors son autorité comme outil de persuasion. Néanmoins, la volonté de l'individu à accepter cette autorité est à prendre en considération car elle joue un rôle important dans la relation entre dirigeant et dirigé (Barabe in Charreire, Huault 2002 cité par Dambrin, 2003).

Le management moderne sort ainsi des sentiers tayloriens via l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent désormais aux individus de devenir autonomes au sein d'une organisation. Par conséquent, le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance en limitant la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques (Dambrin, 2005).

Selon Felstead et al. (2003), traditionnellement, la relation managériale repose sur une supervision directe basée sur une visibilité de la qualité et la quantité de travail de l'employé et sur une présence du manager capable d'interagir avec son subordonné. Les stratégies de management s'appuient généralement sur ce que font les employés sur le lieu de travail (visibilité) et sur leur participation formelle et informelle en termes de relation professionnelle (présence). Dans le cas du travail à distance, ces deux aspects fondamentaux sont considérablement menacés. Ce type d'organisation du travail est problématique en ce qui concerne les stratégies classiques de contrôle

managérial. Nous sommes amenés à nous demander ce qui pourrait se passer si la distance qui s'impose à cette relation enlève, au manager, toute possibilité de supervision ? En effet, la culture managériale étant fondée sur une relation de face à face, les dirigeants sont amenés à reconsidérer leur manière de contrôler les salariés pendant que ceux-ci se demandent comment ils vont s'y prendre pour rendre compte de leur activité. Le problème se pose ainsi des deux côtés de la relation (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014).

Les auteurs identifient deux modes de management à distance : un premier essentiellement construit sur le contrôle du superviseur et la motivation des salariés. Les managers sont amenés à contrôler les employés par l'intermédiaire de comptes rendus d'activités et/ou de réunions avec la hiérarchie. Les techniques de l'information et de la communication sont alors utilisées par les superviseurs comme principal outil de contrôle des travailleurs. Force est de constater que « les TIC peuvent être des infrastructures de contrôle managériale » de par leur capacité à « tracer » les individus (leur localisation, leur situation – en déplacement ou non -, leurs plages horaires de connexion) » (Fernandez, Guillo & Marraud, 2014, p.116). Le second mode de management repose sur la confiance installée, au fil du temps, entre manager et subordonné. Les auteurs rejoignent l'idée de Dambrin (2004) qui considère la confiance comme un mode de management privilégié au sein des organisations effectuant du télétravail. Cependant, celui-ci est déconseillé pour les nouveaux entrants, la confiance est alors trop fragile que pour servir de mode management.

Taskin (2006) met en avant l'étude de cas de Deffayet (2002) pour illustrer les complications que peut amener le travail à distance dans une relation managériale. Les ingénieurs de l'entreprise qui effectuent du télétravail sous-estiment le rôle de leurs managers, qui tentent tant bien que mal de conserver leur statut de superviseur. Néanmoins, les employés demandent plus de contrôle de la part de leur supérieur mais sous une forme bien particulière. En effet, les ingénieurs sont demandeurs d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette recommandation rejoint l'idée que le mode de management construit sur le contrôle du travail des employés via des comptes rendus n'est pas le meilleur moyen à adopter pour continuer à superviser le travail des télésalariés à distance.

2. L'autocontrôle

Le contrôle à distance laisse apparaître une autre dimension qui est celle de l'autonomie que nous aborderons brièvement. En effet, ce qui nous intéresse ici est l'une des conséquences de cette autonomie : l'autocontrôle. Ainsi, nous évoquerons la mixité entre contrôle et autonomie pour ensuite aborder le passage de l'autonomie à l'autocontrôle.

2.1. Un partenariat entre contrôle et autonomie

Le contrôle repose sur la règle des trois unités chères à Taskin (2006) : le lieu, le temps et l'action. L'éloignement physique, l'organisation du temps de travail spécifique et le recours aux TIC imposés par le télétravail mettent cette règle en échec. Par conséquent, comme précédemment relevé, plusieurs entreprises sont réticentes envers le fait d'implanter le télétravail dans leur organisation car les managers risquent de perdre le contrôle qu'ils exercent sur leurs employés (Dambrin, 2004).

Mais qu'en est-il de l'autonomie tant désirée par les télétravailleurs et vendue comme un des principaux avantages du télétravail ? Chanlat (2003, cité par Pontier, 2014) détermine l'autonomie comme la capacité de l'individu à contrôler ses propres actions, lui permettant de s'accommoder à des changements de situations organisationnelles afin de prendre les décisions les plus appropriées face à des problèmes rencontrés au travail. Bien que l'autonomie semble être devenue la partie néfaste d'une surveillance à distance, le télétravail se doit de concilier cette dimension avec des procédures de contrôle étant donné que le travailleur et son supérieur se trouvent désormais dans une relation virtuelle les obligeant à fonctionner à distance (Pontier, 2014).

Néanmoins, si ces deux concepts paraissent antagonistes, selon Das et Teng (1998), ils n'en sont pas moins complémentaires car leur agencement semble indispensable à la relation managériale. En effet, selon les dires des auteurs, contrôle et confiance se consolident réciproquement. Par ailleurs, Das et Teng (2001) vont plus loin encore dans la relation qui lie confiance et contrôle en stipulant que, malgré leur complémentarité, la confiance ne peut être définie comme un mécanisme de contrôle car elle n'a pas pour objectif d'influencer le comportement des individus.

Au travers de différentes lectures sur des études réalisées sur ce sujet, Pontier (2014) a élaboré un tableau comparatif mettant en évidence les deux conséquences que peuvent exercer l'autonomie sur le contrôle : soit un allègement, soit un renforcement de celui-ci (Annexe 2).

Les outils informatiques ont permis au télétravail de se mettre en place et par conséquent de donner l'opportunité aux individus de pouvoir gagner en autonomie. Paradoxalement ils font perdre cette autonomie aux travailleurs à cause de l'interdépendance et les communications permanentes auxquelles ils sont contraints (Bobillier-Chaumon, 2003).

Le contrôle et l'autonomie sont souvent considérés comme des concepts antagonistes dans l'étude des organisations. Leur relation tient au fait que lorsque l'un diminue, l'autre augmente (Taskin et Tremblay, 2010). Des auteurs comme Halford (2005, cité par Taskin et Tremblay, 2010) vont plus loin et se risquent à interpréter ces deux notions comme les éléments d'une combinaison. De cette manière, « contrôle et autonomie cohabitent et peuvent évoluer dans la même direction » (Taskin et Tremblay, 2010, p.92).

2.2. De l'autonomie à l'autocontrôle

Les auteurs, Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2013), se penchent sur une étude de cas concernant des consultants qui effectuent du télétravail. La direction explique qu'elle accorde généralement cette autonomie à certains de ses consultants uniquement parce qu'elle suppose que ceux-ci vont intérioriser plusieurs exigences les poussant à se dépasser davantage. Les travailleurs se sentent alors redevables de cette autonomie envers leur supérieur et ont l'impression de devoir prouver qu'ils la méritent. La liberté accordée aux individus devient finalement une source d'autocontrôle. En effet, les consultants acquièrent un certain mode d'organisation leur permettant de devenir autonomes et par conséquent les incite à être constamment sous pression afin de s'assurer d'avoir rempli les objectifs qui leur ont été fixés. Les travailleurs se transforment alors en individus autodisciplinés sans que la direction ne l'ait explicitement exigé. C'est de cette façon que les consultants participent directement à la mise en place de leur propre contrôle qualifié de cognitif. Le renforcement de l'autonomie se transforme alors en obligation morale.

Taskin et Tremblay (2010) mettent en évidence la situation paradoxale dans laquelle se situent l'autonomie et l'autocontrôle. En effet, l'autonomie accordée aux télétravailleurs est envisagée comme un avantage considérable de cette nouvelle forme de travail mais elle est également responsable de l'augmentation de la pression que s'infligent les travailleurs à distance afin de prouver leur mérite. Ainsi, le télétravail impacte non seulement l'autonomie et la responsabilité du travailleur mais également sa liberté. L'enjeu est donc de taille : manager et managé doivent tirer au mieux profit de cette nouvelle forme de travail.

2.3. Définition de l'autocontrôle

Selon McGregor (1970), la punition et le contrôle ne sont pas les seuls outils pour optimiser l'atteinte des objectifs par les individus. L'autocontrôle est une forme de contrôle intériorisée qui met l'accent sur la responsabilité des acteurs. Toutefois, Follett (1932) affirme que ce processus peut être accompagné mais, en aucun cas, il ne peut être ordonné. Néanmoins, les technologies de contrôle à distance peuvent orienter l'individu en l'incitant à s'autocontrôler tout en laissant planer l'illusion que c'est lui qui décide de le faire ou non. Rot (1998) insiste sur les notions de délégation de

responsabilité et de responsabilisation des individus, sans quoi l'autocontrôle ne serait pas rendu possible (Follett, 1932 ; McGregor, 1970 ; Rot, 1998 cités par Dambrin, 2005).

Kinaze (2009) mentionne l'attraction que procurent les modes de contrôle basés sur l'engagement des employés. Ces systèmes de contrôle se distinguent des formes traditionnelles comme le contrôle par lignes directrices (règles à respecter) ou par interactions directes (évaluation du supérieur hiérarchique). Le contrôle basé sur l'engagement des travailleurs repose sur l'autocontrôle et l'autoévaluation et non plus sur la relation hiérarchique entre manager et managé. Ainsi, l'autocontrôle accorde de plus en plus de pouvoir aux employés. Toutefois, pour éviter que ce type de contrôle ne tombe dans le piège de l'idéologie déraisonnable, il est primordial, selon l'auteur, que l'approche d'autocontrôle se dote de mécanismes de contrôle. Il insiste sur le fait que malgré les faiblesses que peuvent présenter les systèmes de contrôle traditionnels, ils restent tout de même des outils à utiliser.

De Munck (1998) pousse l'idée de Kinaze un peu plus loin. Dans un de ses écrits, l'auteur tente de définir la médiation tant comme symptôme que comme remède à la crise de l'Etat. Dans cet élan, il décrit la notion de contrôle latéral, en opposition au contrôle vertical, comme un contrôle par les pairs. A ce sujet, il avance que ce type de contrôle s'accompagne d'un autocontrôle, davantage crucial. « On surveille moins vos moindres faits et gestes (abandon du modèle de surveillance décrit par Foucault), mais en échange, on vous demande de vous autocontrôler. » (De Munck, 1998, p.20). De cette manière, les individus sont contraints de s'autocontrôler au risque de tomber dans les travers d'une « psychologisation des problématiques sociales » (De Munck, 1998, p.20).

Enfin, l'autocontrôle suscite un concept que Zolai-Saucray nomme *autodirection*. L'autodirection des comportements consiste à se fixer soi-même ses propres objectifs ; par conséquent, la motivation individuelle de l'acteur réside dans sa capacité à se construire des objectifs de performance à atteindre (Zolai-Saucray, 1999 cité par Dambrin, 2005).

2.4. Des théories de l'autocontrôle

La théorie Z de Ouchi

L'autocontrôle peut être mis en parallèle avec la théorie de Z de Ouchi (1982, cité par Bouquin, 1998) qui vise, selon Bouquin, à interioriser les objectifs de la société sur base de mécanismes psychiques. La sanction n'est donc plus au cœur du dispositif, contrairement à la motivation qui en est la source. Une loyauté envers l'entreprise émerge alors de ce processus en manipulant les individus qui interiorisent les normes et les valeurs de la société pour laquelle ils travaillent. De cette manière, l'autocontrôle suscite de plus en plus un engagement moral de la part de l'acteur (Bouquin, 1998 ; Pollard, 1965, cités par Dambrin, 2005).

Les théories de McGregor

Douglas McGregor, docteur en psychologie, s'intéresse aux comportements organisationnels et plus particulièrement à l'Homme au travail. Au travers d'une théorie de management, ce dernier élabore deux conceptions : la théorie X et la théorie Y. Ces deux théories s'opposent l'une à l'autre.

La théorie X, apparue dans les années 50, maintient l'idée que l'Homme éprouve une aversion pour le travail, il développe même une certaine résistance, un manque d'ambition. Néanmoins, les organisations avaient le devoir d'organiser et de contrôler le comportement des employés. De ce fait, les dirigeants mettent au point deux types d'approche : la « hard » et la « soft ». Les dirigeants qui employaient l'approche *hard* devaient sans cesse contrôler voire menacer les travailleurs pour s'assurer de la bonne réalisation des tâches. Tandis que l'approche *soft* était considérée comme le résultat de l'abdication de la gestion et de l'indifférence envers la performance. Cette situation n'est pas pour déplaire aux individus qui préfèrent être dirigés afin d'éviter toute forme de responsabilité. La faiblesse de cette approche résultait dans le fait que les comportements des individus reflétaient la nature de l'organisation industrielle et non la réelle nature des individus. De ce fait, cette théorie a échoué puisqu'elle ne prenait pas en considération la motivation et les besoins humains. (Gannon et Boguszak, 2013).

A l'inverse, la théorie Y est définie comme l'approche conventionnelle du management et considère l'Homme comme un être capable de s'autodiriger. Dans cette approche, les besoins sociaux sont au cœur du management qui se veut participatif ; les menaces et les punitions ne sont plus considérées comme les seuls outils du management. McGregor affirme que le style de management de la théorie Y est le plus adapté à la nature humaine. L'organisation est ainsi bâtie sur la confiance, la délégation et l'autocontrôle ; en effet, il est laissé aux individus le soin de s'autodiscipliner. Ici, les individus ne sont pas passifs mais assument certaines responsabilités afin d'atteindre des opportunités de développement. Les entreprises basées sur cette forme de théorie laissent une certaine liberté aux employés et tentent de rencontrer au mieux leurs besoins. Néanmoins, une critique est adressée à cette théorie concernant le rôle managérial des dirigeants qui tend de plus en plus à disparaître. McGregor se défend sur ce point en soulignant la lenteur de la mise en place du processus et des changements occasionnés. En effet, dans cette perspective, les managers tout comme les managés devront apprendre à adopter de nouvelles attitudes de travail (McGregor, 1970, cité par Gannon et Boguszak, 2013).

A l'issue de la description de ces deux théories, nous pouvons affirmer que l'autocontrôle fait partie intégrante de la Théorie Y présentée par McGregor. Actuellement, les entreprises convergent progressivement vers ce type d'approche. Le contrôle est laissé de plus en plus aux mains des employés à défaut de celles des gestionnaires. Dans ce cas de figure, les travailleurs doivent apprendre à s'autocontrôler. Toutefois, nous pouvons nous questionner sur l'effet que produit cette

forme de management sur les individus peu autonomes. Le manque d'autocontrôle peut sans doute affecter la gestion de l'autonomie.

2.5. L'autocontrôle selon Foucault et Elias

Dans la vision de Foucault et Elias, l'autocontrôle est abordé dans un espace politique. Ils définissent tous deux le pouvoir comme la gestion d'une multitude d'éléments mais qui, paradoxalement, crée de l'individuel. Ces deux auteurs envisagent ainsi l'individu comme « ce qui est produit par le pouvoir, son lieu d'exercice, mais aussi ce qui résiste au pouvoir » (Taïeb, 2005, p.38). Selon eux, le but ultime du pouvoir est de susciter de l'autocontrôle chez les individus afin de rendre la société la plus pacifique possible et de restreindre le pouvoir de l'Etat. Foucault et Elias s'attardent également sur la notion de discipline qu'ils lient à un but politique qui tend à créer des individus obéissants et d'exercer un contrôle sur leur vie. L'objectif vise ainsi à contrôler sur base d'une intériorisation d'un modèle d'un *moi social idéal*. Néanmoins, là où se distinguent les deux auteurs c'est sur le rapport du pouvoir à l'individu (Taïeb, 2005). « Pour Foucault, l'individu est ce qui résiste au pouvoir, et chez Elias, il est son auxiliaire, celui qui permet à la forme étatique de se maintenir, une fois qu'elle a été individuellement intériorisée. » (Taïeb, 2005, p.46). Elias affirme que l'objectif visé par le pouvoir est de ne plus être considéré comme une contrainte externe mais de devenir une contrainte interne à l'individu. C'est, entre autres, par l'autocontrôle que le pouvoir dépasse les conflits des classes sociales. De cette manière, Elias détermine l'autocontrôle comme le résultat de l'intériorisation des contraintes externes par les individus et ce, dans un processus d'individuation (Taïeb, 2005).

Dans cette référence étatique dont font preuve le sociologue et le philosophe, Foucault aborde la notion de *pouvoir pastoral*. L'autorité est ici considérée comme interne à l'individu et qui aboutit à une maîtrise de soi. Toutefois, Elias considère cette maîtrise de soi comme limitée à un autocontrôle individuel qu'il envisage comme une discipline sociale. Cette discipline permet de contrôler la position occupée par l'individu dans les rapports de force. Néanmoins, ce qui différencie ces deux protagonistes est le modèle sur lequel ils s'appuient. Tandis que Foucault considère que la *conduite disciplinaire individuelle* est devenue un modèle social, Elias souligne l'implication de l'autocontrainte individuelle par le modèle de société (Taïeb, 2005).

Pour conclure, l'autocontrôle est une manière évolutive d'envisager la rationalisation dont est capable l'individu sur l'utilisation de son propre corps. Pour reprendre la comparaison gouvernementale, l'Etat peut prendre ses distances lorsque l'individu prouve qu'il est capable de s'autocontrôler (Taïeb, 2005).

3. La confiance

Möllering (2005) met en lien les concepts de contrôle et de confiance et affirme qu'ils sont interdépendants. Il existe, selon lui, une relation réflexive entre ces deux notions. Il ne suffit pas d'imposer le contrôle dans une relation pour atteindre un état d'attente favorable, pour s'assurer que le contrat sera bien respecté. Il faut être convaincu que son partenaire honorera sa part du contrat et ne sera pas tenté de désobéir. Il est, en effet, toujours possible qu'un des deux acteurs rompe la relation à la recherche d'un but plus avantageux. C'est à ce moment que la confiance a un rôle à jouer afin de réduire cette incertitude. Ainsi, dans cette partie de l'approche théorique, nous nous étendons sur la notion de confiance.

3.1. Les sciences sociales : un environnement complexe

Contrairement aux autres domaines scientifiques, les sciences humaines et sociales ne sont pas toujours faciles à délimiter. Ainsi, la notion de complexité est nécessaire voire essentielle afin de pouvoir interpréter les nombreux éléments qui nous entourent dans une perspective globale. En effet, en sciences sociales, toute la complexité réside dans le fait que l'observateur a le pouvoir de manipuler la réalité extérieure. Jacquemain (2014) avance, entre autres, deux arguments qui exemplifient cette idée : la contingence et la réflexivité.

La contingence est un phénomène qui pose problème en sciences sociales car, contrairement aux sciences de la nature, il est impossible de prévoir l'évolution des phénomènes parce qu'ils ne sont pas entièrement déterminés. En effet, nous ne disposons pas des conditions initiales qui permettraient de prédire avec précision les comportements des individus.

La réflexivité est la deuxième difficulté rencontrée en sciences sociales. De nombreux chercheurs établissent des théories sur la nature mais celle-ci n'est aucunement influencée par les nouvelles connaissances qui émergent à son sujet. *A contrario*, les sciences sociales ne sont pas indifférentes aux nouvelles théories qui tentent de les interpréter. En effet, « connaître la société, c'est la changer » (Jacquemain, 2014, p.17). Les individus sont contaminés par ce qu'ils apprennent sur leurs comportements, cela les influence et les fait agir différemment.

Jacquemain (2014) évoque les sciences multi-paradigmatiques lorsqu'il parle des sciences sociales car, selon lui, il existe toujours plusieurs explications pour interpréter un même phénomène. Ainsi, à travers ces idées, nous prenons conscience que nous vivons dans un monde complexe et difficile à définir. De cette manière, la confiance permettrait à chacun de pouvoir faire face à toute cette complexité sans pour autant l'ignorer.

Bachelet (2015) rejoint cette idée en insistant sur le fait qu'il ne faut pas renoncer à penser la complexité. Aussi accessible et rapide que soit la simplicité, elle nous fait passer à côté de certains éléments essentiels de notre environnement. De cette manière, pourquoi ne pas prendre la confiance comme alternative ? Bachelet (2015) nous a démontré que le monde qui nous entoure actuellement repose sur la capacité de l'être humain à tenter de comprendre et d'appivoiser son environnement. La confiance serait alors un moyen de domestiquer la complexité du monde sans pour autant le simplifier. Elle est accessible, sous certaines conditions, et permet de faire naître une relation de façon plus rapide que si nous avions fait le choix de nous méfier. Luhmann et de nombreux autres auteurs se sont amplement étendus sur le sujet.

La complexité émerge dans le monde à travers la liberté d'action des hommes. La confiance se caractérise donc par l'attente qu'autrui fera de l'emploi de sa propre liberté et de ses possibilités d'action. *L'auto-présentation* de l'individu se fait via ses actions sociales et c'est ce qui permet de savoir si la confiance peut lui être accordée ou non. Tout individu, fidèle à ce qu'il a communiqué sur lui-même, est alors considéré comme digne de confiance. Ainsi, l'individu révèle plus qu'il ne le voudrait sur lui-même par son comportement et par sa manière de communiquer. Pour pouvoir gagner la confiance d'autrui, il est impératif que l'individu se présente comme une personnalité propre à son identité sociale et *a contrario*, ne peut se montrer distant voire inabordable. Ainsi, l'acteur doit participer activement à la vie sociale tout en insérant, dans son *auto-présentation*, les attentes d'autrui. Néanmoins, ce procédé n'entre pas dans un pur conformisme. En effet, être la copie-conforme de tout un chacun en se conformant aux rôles n'aboutit pas à davantage de confiance, au contraire, ce manque de réelle visibilité du Soi n'offre pas plus d'opportunités de confiance qu'à un inconnu de passage. En résumé, l'acteur doit s'investir dans la vie sociale tout en intégrant les attentes d'autrui mais peut se démarquer en tentant de les satisfaire davantage ou de façon différente que ce qui était attendu au départ (Luhmann, 2006).

3.2. Définition de la confiance

Baier (1986) met au cœur de la notion de confiance, *l'état d'attente favorable* envers les actions et les intentions. Pour atteindre cet état, Möllering (2006) identifie trois approches : la raison, la routine et la réflexivité. Dans une première approche, reconnue par Mayer et al. (1995), l'état d'attente favorable s'appuie sur un choix rationnel en identifiant toutes les bonnes raisons que l'on pourrait avoir de faire confiance. L'acteur évalue ainsi les habiletés, les bienveillances et l'intégrité de la personne qui sera alors jugée digne de confiance ou non. Deuxièmement, selon d'autres chercheurs, l'état d'attente favorable renvoie à la notion de routine ; la confiance est ainsi considérée comme la seule façon logique d'agir. Face à certaines situations, l'acteur va choisir la confiance ou la méfiance sans s'interroger ni envisager d'autres alternatives. Enfin, la troisième approche concerne non pas tant ce qui est « donné » mais plutôt ce qui est « attendu ». Contrairement à l'identification

de bonnes raisons d'accorder notre confiance, cette approche est davantage centrée sur l'évolution de la relation de confiance et sur l'expérience vécue par les partenaires.

Ces trois approches constituent donc la base de la confiance mais néanmoins, selon Möllering (2006) elles ne permettent pas, à elles seules, de l'expliquer. L'auteur définit ainsi la confiance comme

« un processus continu de construction basé sur la raison, la routine et la réflexivité, la suspension de l'irréductible vulnérabilité sociale et l'incertitude comme si elles étaient favorablement résolues et maintenaient ainsi un état d'attente favorable envers les actions et les intentions de personnes plus ou moins spécifiques » (p.111).

Malgré le fait que Luhmann affirme que la confiance soit une notion théorique fortement négligée par les courants sociologiques, cet auteur ainsi que Giddens définissent tout de même la confiance comme « un mécanisme de réduction du risque et de la complexité » (Ogien et Quéré, 2006, p.1). Luhmann atteste que la confiance serait une alternative à la peur panique ; de telle façon que, pour l'éviter, les êtres humains seraient, par nature, contraints de faire confiance. Ainsi, à la prise en considération de la rationalité humaine, s'ajoute celle des sentiments humains. Tous les individus possèdent un « pouvoir d'agir incontrôlable », ce qui les place dans des situations de risque les uns par rapport aux autres. En effet, contrairement aux autres êtres vivants, les humains, uniquement parce qu'ils vivent parmi leurs semblables, se trouvent en situation de risque dû au fait que les autres ont la capacité de les faire souffrir. Par conséquent, il est primordial de pouvoir accorder notre confiance, même si celle-ci peut s'avérer être risquée (Sheets-Johnstone, 2006).

Dans la préface de l'ouvrage *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité* de Luhmann (2006), Sosoe explique que l'auteur présente la confiance et la méfiance comme indispensables à toute action humaine car elles permettent de réduire la complexité du monde en un nombre de variables que l'esprit humain est alors capable de maîtriser. Luhmann cherche à établir une théorie générale de la confiance. Face à la complexité incontrôlable du monde, générateur d'incertitudes, l'individu doit développer des mécanismes permettant à l'esprit humain de s'orienter et la confiance serait l'un d'entre eux. Elle permettrait, en effet, de réduire la complexité sociale dans les rapports intimes mais également au sein des organisations. Luhmann considère ainsi la complexité sociale comme le problème de base. La confiance, susceptible de réduire cette complexité est une donnée fondamentale de la vie en société ; elle est indispensable pour faire face à l'indétermination et à éviter de vivre dans l'angoisse permanente.

De plus, l'auteur considère la complexité sociale comme incontrôlable étant donné que les humains sont libres de choisir entre un panel d'actions diversifiées. Nous ne pouvons pas toujours contrôler la fiabilité des personnes à qui nous désirons faire confiance. Que ce soit d'un point de vue physique ou bien biologique, nous sommes face à un monde très complexe qui contient une multitude

de possibilités. De ce fait, face à une action produite par autrui, l'individu n'a qu'un court instant pour l'analyser et n'est alors capable de traiter qu'une petite partie de la complexité. Néanmoins, si la confiance est installée dans le comportement futur de la personne, la probabilité d'atteindre une rationalité plus complète s'accroît. Luhmann compare la confiance à un simple espoir. Toutefois, il est également possible d'accorder notre confiance sans réfléchir lorsque les attentes sont pour ainsi dire sûres ; dans ce cas, la confiance ne réclame aucun travail conscient particulier (Luhmann, 2006).

Simmel, quant à lui, considère que la confiance est « l'une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société » et c'est sur base de ce constat que la confiance est alors considérée comme « un mécanisme de réduction du risque et de la complexité » (Ogien & Quéré, 2006, p.1). L'auteur souligne deux caractéristiques de la confiance. Premièrement, il la considère comme un *état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir*. En effet, celui qui sait tout n'a pas besoin d'accorder sa confiance ; à l'inverse, celui qui ne sait rien ne peut pas se permettre de prendre le risque de faire confiance. Deuxièmement, il part du principe que la confiance s'appuie sur l'induction. L'acteur, lorsqu'il fait confiance, généralise de manière inductive à partir de ce qu'il croit connaître de son partenaire. Simmel va plus loin encore et évoque la présence d'un « moment autre » : on croit en une personne sans que celle-ci n'ait prouvé que cette foi était justifiée. Dans cette optique, on stipule que la confiance ne peut être conçue uniquement dans une société où domine l'indéterminé. Enfin, il souligne l'importance de l'engagement pris par les deux parties, dans une relation de confiance (Ogien & Quéré, 2006).

Hardin (2006) identifie trois éléments permettant d'expliquer rationnellement la confiance. Premièrement, il met en avant la relation qui lie celui qui fait confiance, celui qui reçoit la confiance et l'enjeu de cette relation de confiance. Deuxièmement, il spécifie que le partenaire à qui on a accordé la confiance se doit d'en être digne afin de respecter l'enjeu sous-jacent. Enfin, il existe toujours le risque que ce même bénéficiaire soit susceptible de rompre cette relation afin de satisfaire un tout autre intérêt. Cette théorie rationnelle scénarise l'accord de confiance de la manière suivante : nous décidons de faire confiance à quelqu'un seulement si nous avons des raisons de croire que cette personne est digne de confiance et si elle pourra trouver un intérêt dans cette relation. Néanmoins, le but ultime n'est pas de satisfaire les intérêts du bénéficiaire mais plutôt de faire en sorte que nos intérêts soient insérés dans les siens ; ainsi est alors créée une dépendance entre les intérêts de chacun à tel point que le bénéficiaire doit concevoir nos intérêts comme siens. L'auteur arrive à la conclusion que la confiance ne relève pas de la catégorie de l'action, se refusant ainsi de la considérer comme un engagement, mais bien celle de la connaissance des raisons de la fiabilité du bénéficiaire voire même de sa loyauté.

3.3. Faire confiance

Dans quelle situation sommes-nous amenés à témoigner notre confiance ? Une occasion doit d'abord se présenter, disposant l'individu dans une situation de dépendance par rapport à son partenaire. Sans ce point de départ, la confiance semblerait inutile. C'est à ce moment que l'acteur s'investit alors dans un engagement plutôt risqué : il a ainsi l'occasion de consolider cette confiance mais aussi de la briser pour tout autre intérêt qui lui paraîtrait plus séduisant. Pour que la relation fonctionne, il faut alors que le fait d'honorer la confiance soit plus important que l'intérêt qu'il pourrait y trouver en la rompant. Cette étape de formation de la confiance sollicite donc un engagement réciproque toujours établi dans le même ordre : en premier lieu, celui qui accorde sa confiance et ensuite celui à qui il fait confiance. Les deux parties doivent s'engager pleinement dans cette relation, pour que celle-ci puisse être mise à l'épreuve. De plus, les deux acteurs doivent connaître le déroulement du processus mais doivent également prendre connaissance des informations dont dispose l'autre partenaire : il faut savoir ce que chacun sait (Luhmann, 2006).

La confiance accordée dans des conditions de certitude totale n'est qu'illusoire ; pour prétendre faire confiance à quelqu'un, il est primordial de faire acte de confiance et apprendre à connaître la fiabilité de son partenaire ainsi que ses limites. En effet, Nooteboom affirme que l'« on apprend à faire confiance en découvrant les limites de la fiabilité » (Nooteboom, 2006, p.69). En d'autres mots, l'individu apprend, au fil de sa relation avec son partenaire, à accumuler une série d'informations lui permettant de découvrir si ce partenaire est réellement digne de confiance ou non. Apprendre à faire confiance n'est pas chose facile et peut se réaliser sous diverses méthodes. Nous parlerons de *confiance fondée sur la connaissance* lorsque les deux partenaires, au cours de leurs interactions, parviennent à un jugement de fiabilité réfléchi. Néanmoins, cela ne signifie pas une absence de désaccords ; les conflits ont, d'ailleurs, la faculté d'approfondir et de renforcer la relation et non pas de la défaire. Ensuite, *la confiance fondée sur l'identification* est une autre modalité dans laquelle les partenaires reconnaissent les buts poursuivis par chacun via l'élaboration de *cadres cognitifs communs* (McAllister, 1996, cité par Nooteboom, 2006, p.71).

Jusqu'ici, la confiance a toujours reposé sur une relation préexistante mais comment faire confiance si aucune relation préalable n'existe entre les deux partenaires ? La confiance peut alors se référer à une forme de contrôle, celle du contrat ; relation qui permettra, au fur et à mesure que les partenaires apprendront à se connaître, de faire émerger la confiance. Toutefois, le contrat ne possède pas toutes les réponses face aux incertitudes que peuvent éprouver l'un ou l'autre partenaire. Il existe une autre solution, celle d'assurer la dépendance mutuelle entre les deux partenaires en laissant planer la menace en cas d'attitude opportuniste susceptible de venir rompre la relation de confiance. Enfin, une dernière méthode s'apparente à une démarche *pas à pas* qui consiste à prendre un petit risque

calculé à chaque étape de la procédure et uniquement si la décision précédente s'est avérée satisfaisante (Nootboom, 2006).

Cette logique de contrat est également relevée par un économiste français, Brousseau (2001), qui explique que confiance et contrat sont généralement envisagés par la littérature comme deux concepts antagonistes mais affirme, toutefois, qu'ils s'apparentent davantage à deux notions complémentaires. Ainsi, les deux partenaires de la relation s'engagent dans un contrat incomplet qui, en réalité, laisse place à la flexibilité et plus particulièrement à la liberté d'initiatives. Par ailleurs, selon Brousseau, le contrat peut engendrer la confiance.

Cependant, dans cette forme de contrôle, la relation de confiance prend du temps et cela ne convient pas tout à fait à la nouvelle image des marchés qui implorent la rapidité (Lewicki & Bunker, 1996, cités par Nootboom, 2006, p.72). En effet, Nootboom affirme que bon nombre de managers désirent instaurer une relation avec leurs collaborateurs le plus rapidement possible tout en prenant le moins de risques possibles. Pour ce faire, ils font appel à des services intermédiaires qui jugent de la fiabilité des partenaires. Ainsi, un des rôles principaux de ces entreprises de service est de veiller à établir une relation de confiance entre le dirigeant et son subordonné (Nootboom, 2006).

3.4. Le risque de faire confiance

La confiance est rarement accordée sans condition ; des limites sont souvent abordées et certaines attentes sont émises. Celui qui fait confiance doit garder le contrôle sur l'acceptation des risques que peut engendrer le non-respect de cette confiance accordée. En réalité, le nombre d'informations dont dispose l'individu qui doit faire confiance est moindre que celui dont il aurait besoin pour agir sans prendre de risques. Mais cela sous-entend également que la confiance est une information extrapolée, en d'autres mots, celui qui fait confiance possède toujours préalablement des informations générales, même si celles-ci sont superficielles, car personne ne peut faire confiance en l'absence totale d'informations. Toutefois, les données sur lesquelles repose l'individu n'écartent pas tout risque, puisqu'elles sont incomplètes, mais le réduisent considérablement. En dehors des informations insuffisantes qui ne permettent pas de connaître les futures actions d'autrui, la personne peut également s'appuyer sur les motivations du partenaire. Ainsi, il faut chercher à connaître les profits et les pertes auxquels ce dernier peut prétendre dans le cas où la confiance lui est accordée. De plus, il faut prendre conscience de la manière dont l'individu peut influencer le futur du partenaire (Luhmann, 2006).

L'incertitude et la vulnérabilité sont généralement associées à la confiance. Toutefois, ces deux caractéristiques ne sont pas toujours perçues par les acteurs. Mayer et al. (1995) spécifient que la personne qui fait confiance est consciente du risque qu'elle prend mais ne le prend que si ses avantages semblent plus importants que les inconvénients qui pourraient survenir. A l'inverse,

Rousseau et al. (1998) considèrent le risque comme étant un élément de l'équation de la confiance. Le risque proviendrait de l'incertitude du comportement imprévisible du partenaire avec lequel nous sommes engagés. Il permet également de renforcer le sentiment de confiance, dans le cas où les attentes sont favorables. Ces auteurs rejoignent l'idée de Luhmann selon laquelle si les attentes sont sûres, le travail de confiance ne réclame pas une attention consciente et particulière. Toutefois, ils sont plus radicaux en affirmant que la confiance n'est pas nécessaire si les actions sont entreprises avec une certitude absolue et sans risque.

A contrario, Hardin (2006) considère que la confiance et la prise de risque doivent être distinguées. Il considère que le risque n'est pas le même lorsqu'un individu décide de s'engager dans une relation avec une personne en qui il a déjà confiance ou avec une personne envers qui il se méfie. En effet, le risque est beaucoup plus important lorsqu'un acteur décide d'accorder sa confiance envers quelqu'un qui ne semble pas en être digne alors que le risque est moindre voire inexistant lorsqu'il décide de s'engager auprès d'une personne pour qui sa confiance est déjà accordée. Il conclut en précisant que la prise de risque n'est donc pas toujours associée à la confiance et inversement.

Cette optique rejoint la notion de familiarité de Luhmann. En effet, la familiarité envers la personne à qui notre confiance sera accordée joue également un rôle prépondérant. Il est toujours plus évident de faire confiance à ce qui nous apparaît comme terrain familier plutôt que comme totale inconnue. En plus de cette notion de familiarité, les rapports sociaux structurés sont également propices aux relations de confiance. En effet, les deux parties prenantes d'une relation dépendent tous deux de la confiance réciproque ; ce qui crée manifestement des conditions favorables à l'émergence de la confiance. De plus, les possibilités de sanction ont un double rôle à jouer : celui de diminution des incertitudes, et celui de l'imputation de la faute (Luhmann, 2006).

3.5. Confiance interpersonnelle VS confiance systémique

Toutefois, cette confiance interpersonnelle dont font preuve les deux acteurs est-elle suffisante ? Luhmann (2006) se penche sur un autre type de confiance qu'il appelle *la confiance systémique* caractérisée par la situation motivationnelle dans laquelle se situent les acteurs. Dans la relation de confiance personnelle, il est demandé à l'individu de devancer et de s'armer contre les déceptions alors que dans la relation de confiance systémique, on fait l'économie de ces exigences. Le contrôle de la confiance systémique est au cœur du processus, il est considéré comme l'occupation principale. Ainsi, selon l'auteur, « les contrôles doivent donc être intégrés au sein des systèmes qui réclament la confiance et y être rendus explicites, voire organisés » (Luhmann, 2006, p.69). Enfin, la confiance systémique se caractérise par le fait que ses opérations sont toutes produites, ses actions

sont toutes décidées. De plus, elle est conçue sur des processus explicites de réduction de la complexité comme les hommes et non la nature.

3.6. Les postulats de la confiance

Dans son article, Nootboom met en lumière deux postulats relatifs à la confiance. Le premier part du principe que la confiance se construit à partir des interactions entre individus. Le deuxième postulat rejoint l'idée de Luhmann concernant la rationalité et les sentiments humains en stipulant que ces deux notions sont indéniablement liées. L'auteur émet une définition de la confiance qui permet de prendre conscience que les différentes formes de la confiance peuvent varier : « celui qui fait confiance s'en remet au dépositaire de sa confiance relativement à un ou plusieurs aspects de sa conduite dans des circonstances données » (Nootboom, 2006, p.64). Selon lui, les différents facteurs de variation sont : l'objet de la confiance (individu ou collectif), la source de la confiance (causes psychologiques ou raisons rationnelles) et enfin les formes de la confiance (fiabilité concernant les intentions d'autrui) (Nootboom, 2006).

Ce même auteur fait référence à Maguire et ses confrères qui affirment que la confiance peut surpasser l'intérêt calculateur dont fait partie le contrôle ; contrairement à la bienveillance qui, elle, présente quelques limites : il est bien connu que la confiance inconditionnelle est rarement conseillée. En effet, même les personnes bienveillantes ont leur propre intérêt calculateur. Cependant, la confiance peut tout de même devenir coutumière car il est tout simplement impossible de surveiller continuellement les comportements potentiellement opportunistes d'autrui. De cette manière, nous accordons notre confiance jusqu'à ce qu'il soit prouvé que la fiabilité du partenaire soit faussée et c'est à partir de ce moment que la relation de confiance est revue voire rompue (Nootboom, 2006).

3.7. Les formes logiques de confiance

Ogien (2006) a identifié différentes *formes logiques* que peut prendre la confiance : le pari, le gage, le sacrifice et le défi.

La forme logique du pari représente le plus souvent l'acte de confiance. Son élément principal est la liberté de chacun à honorer ou non la parole donnée. La notion de *pari* renvoie à l'acceptation de l'existence de certaines contraintes comme l'interdiction d'anticiper les conséquences potentielles de certains actes ; dans le cas contraire, nous ne serions plus dans un véritable pari. Ogien précise que pour prétendre faire confiance sous forme de pari, la présence d'un enjeu est obligatoire. En effet, si nous accordons notre confiance sans en connaître le véritable enjeu, nous sommes davantage dans le défi que dans le pari. L'enjeu doit consentir à mettre en relation deux acteurs qui, ensemble, vont partager l'incertitude concernant cette même relation. De plus, l'auteur

précise que cette forme logique ne conduit qu'à une seule alternative : dans cette forme de confiance, nous gagnons ou nous perdons.

La forme logique du gage nécessite que nous mettions en jeu un bien valorisé pour garantir le respect de la parole donnée ; bien que nous risquons de perdre si nous ne respectons pas notre engagement. De cette manière, la confiance est accompagnée d'une garantie. Cette forme logique pourrait s'apparenter à un contrat et concerne généralement la personne qui cherche à gagner la confiance d'autrui (le bénéficiaire) plutôt que celle qui cherche à faire confiance.

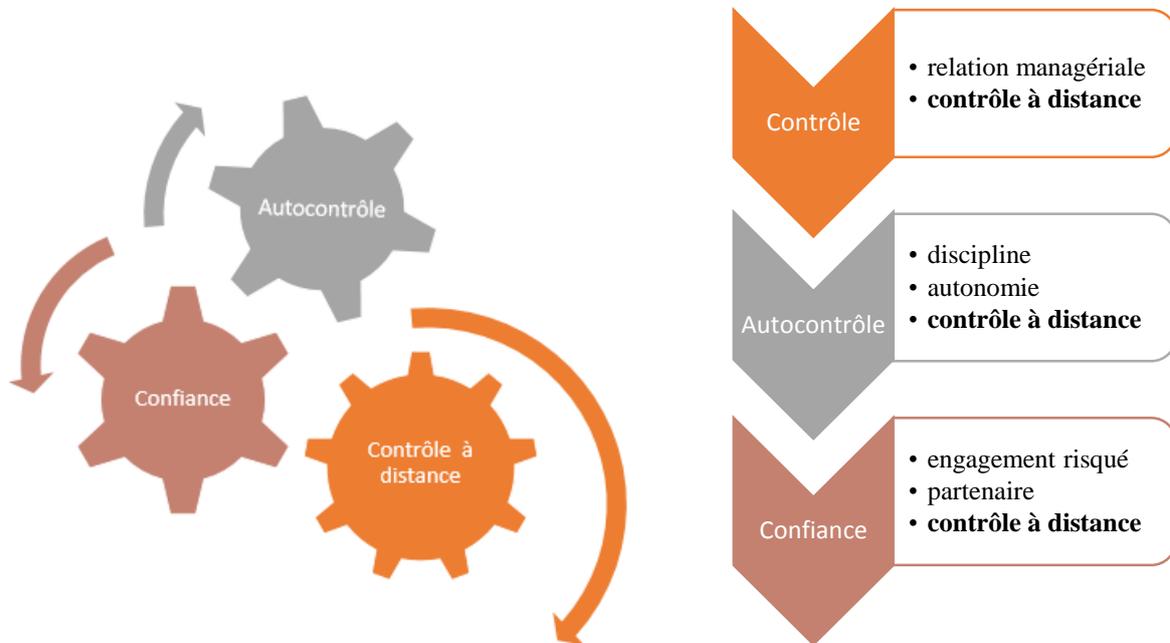
La forme logique du sacrifice ne cherche pas à récolter une série d'informations qui rendraient l'engagement moins risqué. En effet, cette forme de confiance n'est plus dans un processus d'*économie cognitive* mais s'apparente davantage à une exposition plutôt risquée qui nous rendrait vulnérables par rapport à autrui. L'auteur parle précisément de *pratique positive de l'ignorance* (Ogien, 2006 p.229).

La forme logique du défi, dernière apparence que peut prendre la confiance, renvoie au danger que ressent l'individu au moment même où il décide de faire confiance à autrui. L'intensité du danger varie en fonction de l'enjeu passant d'un acte *banal* à un *acte risqué* voire *audacieux* (Ogien, 2006, p.230).

Ces différentes formes logiques qualifient donc la nature de l'engagement dans une relation de confiance ; elles sont fréquemment utilisées et les individus en connaissent les attentes, les exigences ainsi que les effets. De cette manière, « il suffit à un individu de savoir ce que parier, gager, sacrifier ou défier veulent dire pour que l'accommodation de l'acte de confiance à cette appellation contrôle le jugement porté sur les conduites qui expriment cet acte » (Ogien, 2006, p.231).

4. Le contrôle, l'autocontrôle et la confiance

A l'issue de cette revue de la littérature, nous pouvons schématiser les différentes dimensions et sous-dimensions qui vont être mobilisées sur le terrain. Les trois dimensions principales sont les suivantes : le contrôle à distance, la confiance et l'autocontrôle. Les sous-dimensions sont en relation avec les hypothèses que nous avons formulées au début de cette recherche.



Le contrôle à distance est un des enjeux les plus problématiques pour les managers qui, jusque-là, ont toujours exercé leur contrôle à travers une supervision directe. Les deux autres dimensions définissent l'alternative en réponse aux défis du contrôle à distance. En effet, le manager est appelé à accorder sa confiance à ses subordonnés afin de compenser sa perte de contrôle direct et de minimiser l'impact de la distance qui les sépare. Le télétravailleur, quant à lui, devient de plus en plus autonome et livré à lui-même. Cette autonomie doit être gérée par un autocontrôle de la part des acteurs. Dans le cas contraire, ceux-ci risquent de se sentir submergés et, par conséquent, stressés.

Au travers de l'analyse empirique, nous allons tenter d'investiguer auprès de ces deux types d'acteurs : les managers et les télétravailleurs afin de découvrir la manière dont ils mobilisent ces deux outils (la confiance et l'autocontrôle). Pour ce faire, nous avons mis en évidence des sous-dimensions pour chacun des concepts qui vont nous permettre de délimiter le cadre de notre recherche de terrain.

Concernant le contrôle, nous avons décidé de nous focaliser sur la manière dont est vécue la relation managériale ainsi que le contrôle à distance. Nous constaterons également que le contrôle à distance revient constamment dans les deux dimensions suivantes. Il représente le cœur de la problématique et tantôt peut servir de cadre, tantôt peut s'apparenter à un obstacle.

La dimension d'autocontrôle, concernant uniquement les télétravailleurs, sera envisagée sous trois aspects : la discipline, l'autonomie et le contrôle à distance. Concernant la discipline, il ne fait nul doute que pour s'autocontrôler, les acteurs doivent faire preuve de discipline. La discipline serait probablement le meilleur moyen pour réduire le stress potentiellement engendré par le télétravail. Ensuite, nous avons relevé un glissement entre autonomie et autocontrôle qui peut être envisagé comme un parallélisme négatif. De ce fait, nous allons tenter de souligner la manière dont cette autonomie est vécue et gérée par les télétravailleurs. Enfin, nous nous attarderons sur le contrôle à distance qui peut venir biaiser l'autocontrôle des télétravailleurs.

Concernant la dimension de la confiance, l'objectif est de découvrir si celle-ci est envisagée à travers un engagement risqué. De plus, selon Ogien (2006), la confiance peut être envisagée selon quatre logiques : le pari, le gage, le sacrifice et le défi. Nous allons tenter d'identifier sous quelle logique les managers accordent leur confiance aux télétravailleurs. Ensuite, nous nous lancerons dans l'identification des critères sur lesquels se base la confiance en avançant l'hypothèse selon laquelle l'ancienneté du télétravailleur serait l'indice de confiance le plus important. Enfin, nous tenterons de découvrir si les managers qui prétendent faire confiance, délèguent réellement l'entièreté de leur contrôle pour s'appuyer uniquement sur la confiance.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons schématisé les concepts de confiance et d'autocontrôle en les reliant aux hypothèses que nous avons formulées au début de cette recherche. En effet, notre approche empirique sera organisée d'une manière telle que nous puissions confirmer ou infirmer chacune de nos hypothèses. Pour rappel, nous avons usé de nominations fictives concernant les intervenants afin que l'anonymat soit respecté.

CONTRÔLE A DISTANCE	
Comment la relation managériale à distance est-elle vécue ?	
Les chefs de service contrôlent-ils réellement ?	
AUTOCONTRÔLE DES TELETRAVAILLEURS	
H1	L'autocontrôle représente une source de stress chez les télétravailleurs.
H2	Il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie des télétravailleurs : plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle.
H3	L'autocontrôle des télétravailleurs est biaisé par les moyens de contrôle des managers.
CONFIANCE DES MANAGERS	
H4	Les superviseurs accordent leur confiance aux télétravailleurs à travers un engagement considéré comme risqué.
H5	Les managers n'accepteraient cette relation de confiance qu'avec des employés au service de l'entreprise depuis plusieurs années.
H6	Les dirigeants accordent leur confiance aux télétravailleurs à condition, toutefois, de conserver un certain contrôle à distance.
AUTOCONTRÔLE ET CONFIANCE	
H7	Le télétravail contraint les dirigeants et leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort.

V. Approche empirique

1. Contexte organisationnel

Le Service Public Fédéral Finances (SPF Finances) compte environ 23.000 employés. Son rôle est de diriger les aspects financiers de l'Etat belge. Il jongle entre les droits et les devoirs des citoyens et exécute des missions, entre autres, dans les domaines fiscaux et financiers. Le SPF Finances voit apparaître de nouveaux processus de contrôle et de nouvelles façons de travailler. Prochainement, des méthodes de travail davantage efficaces seront envisagées. De plus, à la suite de ces développements, une nouvelle culture de leadership visant un gain de flexibilité et de responsabilité pour les employés sera mise en place (Service Public Fédéral Finances, 2015).

Ainsi, « le SPF Finances entend relever les défis auxquels est confrontée toute administration moderne qui évolue avec la société, avec l'économie et avec les technologies de l'information et de la communication » (Service Public Fédéral Finances, 2015). De plus, afin de répondre aux attentes de la société actuelle, le SPF Finances s'engage à établir une relation de confiance avec les citoyens.

Nous allons, à présent, nous consacrer plus particulièrement au contexte qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire : le télétravail au sein du SPF Finances. En effet, il est important de ne pas généraliser l'avènement du télétravail dans une entreprise. Ce mode de fonctionnement ne peut être implanté de la même manière dans toutes les organisations. De ce fait, les motivations stratégiques, les modalités de mise en œuvre ainsi que les objectifs que ce processus dénonce sont propres à chaque entreprise. Le travail à distance doit s'adapter aux acteurs concernés (Taskin, 2006).

Au sein du SPF Finances, le télétravail a été introduit en 2012. Les responsables du projet ont envoyé, dans un premier temps, une note explicative au Comité de Direction, qui a, par la suite, approuvé l'insertion de cette forme de travail au sein de l'organisme. Un arrêté permettant à tout un chacun d'effectuer le télétravail a ainsi été signé par le Président du Comité. Toutefois, certains profils sont privés de cet avantage car certaines de leurs tâches ne peuvent s'exécuter en-dehors du lieu de travail.

L'intégration du processus s'est faite de manière progressive. En effet, le travail à distance a d'abord été utilisé par les chefs de service désireux de l'introduire au sein de leur département. Une phase pilote composée d'un groupe « test » de cent cinquante personnes a été mise en place. Aujourd'hui, plus de 50% de l'entreprise utilisent cette forme de travail, à raison de deux fois par semaine, en général. Il arrive, pour certaines fonctions, que le télétravail puisse atteindre trois jours par semaine.

Des règles organisationnelles sont mises en place afin d'encadrer le télétravail. Ainsi, un employé qui travaille à temps plein ne peut effectuer plus de trois jours de travail à distance par semaine en raison d'une demande provenant des chefs de service qui appréhendaient de voir leur département se déformer et de ne plus y trouver personne. De cette manière, certains services ont créé un système de « back-up » pour s'assurer que deux personnes exerçant la même fonction ne puissent télétravailler le même jour. De plus, les responsables du projet ont créé des formations qui permettent aux managers d'apprendre à gérer une équipe à distance. Ainsi, le télétravail peut être envisagé au sein d'un service tout en donnant aux dirigeants les bases nécessaires pour pouvoir le gérer.

La plupart des employés exercent un travail à distance occasionnel ce qui signifie que, pour chaque jour de télétravail, une demande informatisée doit être formulée auprès du chef de service. Les jours ne sont pas fixés à l'avance et le nombre peut varier d'une semaine à l'autre, sans pour autant aller au-delà des trois jours par semaine.

Plusieurs statistiques ont permis aux chefs de projet d'identifier les services au sein du SPF Finances qui instaurent peu voire pas de télétravail au sein de leur service. Par conséquent, ils effectuent actuellement une analyse comparative approfondie des divers bureaux de contributions des différentes régions. Ils sont amenés à effectuer des *intervisions*. Autrement dit, ils se rendent dans une de leurs entités et rencontrent les managers afin d'identifier leurs réticences concernant le télétravail. Ils tentent ensuite de trouver des solutions alternatives. Cependant, il arrive parfois que certains d'entre eux soient prêts à accorder le télétravail mais c'est, en réalité, la ligne hiérarchique, ou plus particulièrement le directeur régional, qui refuse. Dans ce cas, une rencontre avec la personne dite « anti-télétravail » est organisée afin de connaître les motivations du refus.

Pour l'entièreté des chefs de service et télétravailleurs interviewés dans le cadre de ce mémoire, le travail à distance est envisagé comme un outil fournissant de nombreux avantages. En effet, il représente une certaine flexibilité offerte au personnel qui doit, par exemple, effectuer plusieurs heures de trajet pour se rendre sur le lieu de travail. De plus, le laps de temps de travail s'étend alors de 6h à 22h laissant la possibilité aux employés de se rendre à une visite médicale tout en pouvant rattraper le temps perdu, une fois rentrés. De cette manière, le télétravail permet un certain confort de vie en diminuant à la fois, la fatigue et le taux de maladie, qui est alors indéniablement revu à la baisse. Martin, chef de service depuis trois ans, avance même que le télétravail pourrait devenir un outil pouvant freiner le *burn out*.

« Tout le monde sait très bien que le burn out a augmenté dans le monde du travail en 2-3 ans. On a vite remarqué que quelqu'un qui se met en télétravail quelques jours par semaine est moins fatigué et donc moins sujet au burn out. Je pense que c'est une des solutions à cette maladie qui est de plus en plus présente. »

Les chefs de service s'accordent à dire que la société évolue et qu'une conciliation entre vie privée et vie professionnelle doit se mettre en place. Simon, manager depuis un an confirme :

« On a de moins en moins de temps pour faire des activités à titre privé parce qu'on a une charge de travail qui augmente. On est 12h par jour hors de chez soi et le télétravail permet justement la flexibilité de son temps. Pour moi, l'équilibre de la vie professionnelle et de la vie privée compte beaucoup. Donc je n'irai jamais à l'encontre du principe de liberté et d'autonomie. »

En termes de productivité, grâce au télétravail, les employés effectuent une plus grande charge de travail car ils sont souvent moins dérangés et sont par conséquent plus concentrés. En effet, la plupart du personnel travaille dans des *open-space*, largement connus pour leurs deux inconvénients majeurs : le manque de place et l'environnement bruyant. Ainsi, écartés des bruits environnants, les télétravailleurs atteignent leurs objectifs sur un laps de temps plus court que s'ils travaillent à temps plein au bureau.

Néanmoins, malgré les nombreux avantages que suscite le télétravail, certains inconvénients sont toutefois relevés autant par les dirigeants que par les subordonnés. Nous avons relevé que le travail à distance permettait d'augmenter la productivité, néanmoins, cela s'applique particulièrement à la productivité individuelle. Concernant la productivité collective, il arrive parfois que le télétravail empêche d'obtenir une réponse rapide concernant un problème car la personne en charge du dossier est en télétravail. Les moyens de communication tels que les mails sont mis à disposition cependant, pour Fanny, manager, en cas d'urgence, le temps de réponse pourrait freiner la dynamique du moment.

« Là où le télétravail peut être plus embêtant, c'est dans les cas de crises : un problème est soulevé dans le cadre du travail et le collaborateur qui s'occupe de ça n'est pas là, il est en télétravail. On peut l'appeler ou lui envoyer un mail mais c'est moins naturel et ça peut prendre plus de temps. Puis on préfère voir la personne en vrai. L'interaction est nécessaire et elle est plus facile quand les personnes travaillent dans le même bureau. »

Enfin un dernier inconvénient concernant l'esprit d'équipe est relevé à plusieurs reprises. En effet, les agents se plaignent de ne plus voir certaines personnes, excepté lors de certaines réunions imposées par les chefs de service. L'esprit d'équipe se perd et certaines personnes ne s'identifient plus réellement à leur employeur.

2. Analyse de terrain

Dans cette analyse de terrain, nous nous attarderons dans un premier temps sur le contrôle à distance en guise de point de départ et de contextualisation de notre approche empirique. Dans un second temps, nous entamerons la dimension de l'autocontrôle en respectant l'ordre des hypothèses, qui nous permettront de voyager à travers différents aspects de la dimension. Ensuite, nous aborderons la notion de confiance au travers de trois hypothèses. Enfin, nous terminerons par une hypothèse reprenant les deux dimensions ainsi que les deux types d'acteurs. Cette dernière fera office d'agencement des deux concepts.

A) Contrôle à distance

Comment la relation managériale à distance est-elle vécue ?

Rappelons-nous, Felstead et al. (2003) ont défini la relation managériale traditionnelle comme reposant sur une supervision directe du manager sur le managé. En effet, les dirigeants s'appuient sur la visibilité qu'ils ont de ce qu'effectuent leurs collaborateurs ainsi que sur la présence de ceux-ci en termes de relation professionnelle. Néanmoins, ces deux aspects sont rendus impossibles avec la distance imposée par le télétravail. Face à cette problématique, les managers ont deux solutions : contrôler le travail des employés ou leur faire confiance.

Les entretiens menés ont révélé une vision tendancielle diverse. Pour la plupart des responsables de service, la relation à distance est généralement bien vécue ; les dirigeants ne se sentent aucunement menacés par la distance qui les sépare de leurs subordonnés. Ainsi, le télétravail ne semble nullement lié à un changement dans le rôle des managers ni dans leurs actions managériales. En effet, nombreux estiment qu'ils n'ont pas dû modifier leur méthode de travail suite à l'introduction du télétravail au sein de leur service. L'idée qu'ils ont du travail à distance, concernant leur relation managériale, est relativement simple. Selon les responsables de service interviewés, les collaborateurs utilisent une méthode de travail identique, qu'ils soient au bureau ou à leur domicile.

De plus, les managers considèrent qu'une fois que les agents sont suffisamment autonomes, ils peuvent travailler seuls et la proximité du manager n'est alors plus indispensable. Selon eux, plusieurs tâches ne nécessitent pas la présence de l'agent sur le lieu de travail, ainsi cette dernière n'est plus considérée indispensable.

Enfin, ils estiment également que les technologies informatiques leur permettent de rester constamment en contact avec leurs subordonnés et dans ce cas, ne ressentent pas le besoin d'un face à face pour communiquer. En effet, les dirigeants ayant un nombre conséquent de collaborateurs sous leur responsabilité se retrouvent, dans tous les cas, dans l'incapacité d'avoir une visibilité totale sur l'ensemble du service.

Toutefois, certains managers insistent pour instaurer des moments de rencontres physiques une fois par semaine. De plus, comme relevé auparavant, certains soulèvent tout de même, qu'en cas de crise (problème lié au travail), une interaction en face à face avec l'agent chargé du dossier est préférable à une communication par téléphone ou par mail.

Du point de vue des télétravailleurs, la relation à distance ne pose généralement pas de difficultés. Les collaborateurs considèrent ne pas avoir besoin de leur supérieur hiérarchique pour effectuer leur travail. Ils précisent que les tâches à effectuer en télétravail sont imposées par le dirigeant et donc sont choisies en conséquence : elles sont individuelles et par conséquent, ne nécessitent ni la présence du manager ni celle d'un autre collaborateur. De plus, les tâches des collaborateurs se réalisent généralement à l'aide d'un ordinateur et non d'un stylo et d'un papier. De cette manière, les télétravailleurs sont parfaitement indépendants et autonomes et peuvent effectuer un travail qui ne nécessite pas de supervision directe de la part du supérieur hiérarchique. Enfin, ils savent qu'en cas de problème ou de questionnement, ils peuvent prendre contact avec leur chef de service par téléphone ou par mail.

Nous pouvons ainsi noter que, pour la grande majorité des dirigeants et pour l'ensemble des télétravailleurs interviewés, le travail à distance ne bouscule pas significativement les méthodes organisationnelles. Ainsi, face aux deux solutions avancées par Felstead et al. (2003), le contrôle et la confiance sont effectivement utilisés par les managers mais pas uniquement pour répondre à la relation à distance. Ces deux moyens sont la base de toute relation managériale qu'elle soit à distance ou non. C'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart des chefs de service ne ressentent pas une grande différence entre le travail en bureau et le travail à distance et que la relation à distance est généralement bien vécue des deux côtés. Nous verrons plus loin combien ce concept mérite d'être souligné.

Les chefs de service contrôlent-ils réellement ?

Face à une distance physique qui, désormais, sépare les managers de leurs collaborateurs, ces premiers sont poussés à se demander comment gérer cette nouvelle relation. Les superviseurs, qui pourraient ressentir une certaine réduction de leur contrôle, se lancent alors dans une nouvelle forme de régulation : le contrôle à distance. Toutefois, les chefs de service du SPF Finances contrôlent-ils réellement ?

Rappelons-le, Dambrin (2005) avance que la distance spatiale et *ipso facto*, l'absence de supervision directe, pousse les dirigeants à modifier leur méthode managériale. De plus, elle souligne que les technologies de l'information et de la communication, qui ont permis au télétravail d'exister, permettent aux managers de modifier leur processus de contrôle envers les salariés. Au SPF Finances, plusieurs moyens de supervision sont mis à leur disposition mais ceux-ci peuvent varier selon le service dont il est question et les fonctions que remplissent les télétravailleurs. Les moyens de contrôle à distance les plus récurrents sont : le téléphone, les mails et le système de ticketing.

Ce dernier outil est un principe mis au point dans la plupart des services qui permet aux employés, présents au bureau, d'envoyer une question au télétravailleur sous forme de ticket. A la fin de la journée, le nombre de questions auxquelles a répondu le collaborateur en télétravail est comptabilisé sous forme d'un nombre de tickets remplis ce qui permet au manager de pouvoir vérifier facilement le travail accompli. Cependant, ce principe dépend, non seulement de la productivité du télétravailleur mais aussi et surtout des employés ; si ces derniers n'ont pas de questions à poser, cela ne reflète pas véritablement la quantité de travail du télétravailleur.

De plus, chaque employé doit encoder une demande informatisée de télétravail dans laquelle il doit également préciser les tâches qu'il a l'intention d'accomplir durant sa journée ou que son superviseur lui aura imposées. Ce dispositif mis au point lors de l'insertion du télétravail peut également être détourné de son but premier, qui est de s'assurer que le travail à exécuter peut être justifié par une journée de télétravail et non de bureau. Grâce à celui-ci, certains managers peuvent vérifier, avec aisance, si les tâches ont réellement été accomplies par une simple question « *As-tu pu faire tout ce que tu avais prévu ?* » ou encore « *Veux-tu bien me montrer ce que tu as fait hier ?* ». Les télétravailleurs sont ainsi contraints de rendre compte verbalement de leurs tâches.

Toutefois, la majeure partie des dirigeants expliquent avoir accès à ces outils de contrôle à distance mais prétendent ne les utiliser qu'en cas de nécessité. La plupart du temps, les chefs de service communiquent avec leurs collaborateurs s'ils le jugent nécessaire et sans intention aucune de contrôler mais uniquement dans le but de recevoir des informations professionnelles. Toutefois, lorsque des statistiques mensuelles décevantes apparaissent, le contrôle se fait ressentir. En effet, les objectifs hebdomadaires ou mensuels restent le meilleur moyen que les dirigeants possèdent pour

contrôler. Même si elle remplit un premier rôle de productivité, l'atteinte des objectifs permet, sans nécessairement le vouloir, de se rendre compte si les chiffres restent constants ou si une diminution apparaît. Ainsi, les moyens de contrôle ne leur sont utiles que lorsqu'ils ont un doute suscité par des résultats situés en-dessous de la norme. Amélie, chef de service depuis cinq ans explique :

« J'ai plusieurs moyens de contrôle mis à ma disposition mais je ne les utilise jamais. Je pourrais vérifier s'ils travaillent vraiment en allant regarder combien de tickets ils ont fait par jour mais je ne le fais pas parce que je sais qu'ils travaillent. Maintenant, si je vois à la fin du mois que les statistiques ne sont vraiment pas bonnes alors je vérifierai peut-être et si ça ne va vraiment pas, j'organiserai un entretien pour voir un peu ce qui se passe. »

En effet, les chefs de service, en général, ont conscience qu'ils peuvent vérifier le travail accompli par les télétravailleurs mais restent convaincus que les employés travaillent aussi bien au bureau qu'au domicile. Cependant, ils soulignent tout de même qu'il est assez facile de se rendre compte si un télétravailleur ne travaille pas ; ils peuvent d'ailleurs s'en apercevoir rapidement. Simon, manager d'une équipe de six collaborateurs confirme :

« Quelqu'un qui va faire du télétravail pendant plusieurs mois et avec qui je décide d'organiser des entretiens tous les 15 jours pour voir où en sont ses dossiers, et que je vois qu'il n'a pas avancé, ça va rapidement poser question. C'est quelque chose que l'on peut voir assez rapidement par rapport aux objectifs. D'autant plus qu'ici, ce sont des dossiers avec une date de début et une date de fin donc on peut voir très rapidement avec les bases de données et les statistiques si le dossier est clôturé ou non et dans quel délai. »

Comme souligné auparavant, Fairweather (1999, cité par Taskin, 2006) avance que le télétravail permettrait davantage de contrôle que si les employés travaillaient au bureau. Ce qui semble se dégager auprès des dirigeants du SPF Finances se rapproche plutôt d'une absence quasi totale de supervision lorsque les salariés se situent sur le lieu de travail et d'une accessibilité au contrôle à distance uniquement lorsque les chefs de service doutent de la productivité des télétravailleurs. Toutefois, pour rejoindre Fairweather, il arrive parfois, que le télétravail soit une porte ouverte à un contrôle abusif. En effet, il est arrivé qu'un manager demande à tous ses collaborateurs de lui transmettre leur numéro de téléphone privé pour qu'il puisse les contacter à tout moment. Un employé a refusé de donner son numéro privé et, par conséquent, s'est vu refuser le télétravail. Nous voyons bien ici toute la nécessité d'un règlement bien défini afin d'éviter toute possibilité d'abus de la part du superviseur mais également du télétravailleur lui-même. Notons toutefois que ce cas de figure reste, tout de même, assez rare.

A *contrario*, il arrive parfois que le contrôle soit défini comme une perte de temps de la part du chef de service. Certains considèrent que, pendant que les managers supervisent, ils n'ont pas le temps de faire leur travail et n'atteignent pas leurs objectifs. Ainsi, à force de vouloir tout contrôler, ils finissent par se mettre eux-mêmes en difficulté. Tom, télétravailleur, ajoute :

« Au final, c'est le chef qui risque un burn out à un certain moment car il s'octroie une masse de travail supplémentaire. Remplir ses propres objectifs et surveiller l'accomplissement du travail de tous les employés, ça devient compliqué... ».

Du point de vue des télétravailleurs, le contrôle semble s'apparenter à un mythe : certains y croient, d'autres restent perplexes. La question persiste : « y a-t-il réellement un contrôle à distance ? ». La plupart des télétravailleurs pensent qu'un contrôle est possible mais ne sont pas certains de sa réelle utilisation. Ce contrôle potentiel génère, tout de même, ses conséquences. En effet, en cas de doute, les télétravailleurs préfèrent ne prendre aucun risque et prouver qu'ils travaillent. Nous verrons plus loin qu'il arrive parfois même que certains tombent dans l'excès voire même dans la paranoïa.

Pour répondre à notre question de départ : les dirigeants contrôlent-ils réellement le travail fourni en télétravail ? Il semblerait que les managers contrôlent uniquement en cas de baisse de performance, de qualité de travail ou de motivation notoire. Ainsi, pour éviter d'utiliser les moyens de contrôle qui seraient potentiellement envisagés comme une perte de temps, il serait nécessaire d'engager de « bons travailleurs », autrement dit qui soient dignes de confiance, afin de pouvoir faire l'économie de vérification du travail accompli.

A présent, nous allons tenter de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises concernant les deux concepts mis en avant dans ce travail : l'autocontrôle et la confiance et ce, au travers des différents entretiens menés.

B) Autocontrôle

Rappelons-le, Dambrin (2005) estime que le contrôle à distance est envisagé comme un bon moyen pour permettre à l'individu de développer un contrôle sur lui-même tout en étant contraint de respecter une discipline imposée et de répondre à certaines responsabilités. Néanmoins, certaines entrevues ont souligné, avec insistance, l'omniprésence d'une forme d'autocontrôle, quel que soit le lieu de travail. En effet, plusieurs télétravailleurs ont avancé des propos selon lesquels leur manière de travailler ou de se comporter ne se modifiait pas qu'ils soient en télétravail ou non. Une fois au bureau, le supérieur hiérarchique ne se cantonne pas derrière chaque employé pour vérifier s'il travaille correctement. De cette manière, les salariés sont livrés à eux-mêmes quel que soit l'endroit où ils effectuent leurs tâches, étant ainsi contraints de devoir développer une autodiscipline dès le départ.

Dans le prolongement de la définition de Dambrin, nous y trouvons très explicitement l'idée de McGregor (1970, cité par Dambrin, 2005) selon laquelle l'autocontrôle est une forme de contrôle intériorisée qui met l'accent sur la responsabilité des acteurs. En effet, les télétravailleurs du SPF Finances se sentent responsables de leur autonomie. En l'absence de cadre spatial et temporel, ceux-ci sont invités à développer leur propre discipline afin de s'instituer leur cadre personnel.

Certains expriment même une notion de maturité. A maintes reprises, une idée lourdement représentative est apparue dans les dires des travailleurs à distance : « *Pour faire du télétravail, il faut être adulte !* ». A travers ce postulat partagé par bon nombre d'employés et de dirigeants, nous pouvons, sans risque, nous situer dans la théorie Y de McGregor. En effet, si les chefs de service considèrent qu'il faut se montrer suffisamment mature que pour exercer le télétravail et qu'ils l'accordent à plus de la moitié de l'entreprise, nous pouvons en déduire que la hiérarchie considère les employés comme des êtres capables de s'autodiriger.

De ce fait, nous sommes sortis des sentiers battus de la théorie X qui met en avant deux manières distinctes de faire régner l'ordre dans l'entreprise : l'approche *hard* s'appuyant sur la menace et l'approche *soft* qui, quant à elle, joue sur l'abandon de la gestion ou encore l'indifférence envers la performance du travailleur. Sans nul doute, les employés considèrent le télétravail comme un privilège et une opportunité et, en aucun cas, ne se sentent menacés de devoir télétravailler. Au contraire, les collaborateurs dont les fonctions ne permettent pas le travail à distance, ressentent une certaine frustration et développent un sentiment de mécontentement. De plus, certains évoquent cette forme de travail comme une opportunité d'améliorer leur performance afin de pouvoir abattre une plus grande charge de travail en étant moins dérangés et, par conséquent, plus concentrés.

Une critique a été cependant reprochée à la théorie Y de McGregor selon laquelle le rôle managérial des dirigeants est voué à disparaître. Au travers des entretiens menés auprès de plusieurs managers, nous pouvons affirmer que ces derniers ne se sentent aucunement menacés, ni dans leur

rôle managérial, ni dans leur identité professionnelle. En effet, selon eux, que les employés travaillent « *ici ou ailleurs* » ne change rien. La plupart des dirigeants ont, sous leur direction, plus d'une vingtaine de collaborateurs ; il leur est donc impossible d'être constamment présents pour tout le service. Ils considèrent que leur statut reste identique, c'est toujours auprès d'eux que les subordonnés adressent leurs questions ou réflexions. De plus, les managers ont toujours le pouvoir de sanctionner un comportement inopportun ou encore de contrôler le travail de leurs subordonnés.

H1 : L'autocontrôle représente une source de stress chez les télétravailleurs

A cette première hypothèse, nous pouvons relativement répondre par la négative. L'idée générale que nous avons pu retirer des entretiens est que le télétravail est largement représenté comme une source restrictive de stress. Le travail à distance permet non seulement un gain de productivité mais également un certain confort de vie. Les employés ont alors la chance de travailler sans être fréquemment dérangés et de cette manière, parviennent à atteindre plus facilement leurs objectifs. Le stress concernant la rentabilité fût quelques fois évoqué mais les employés finissent par conclure que l'atteinte d'une certaine productivité n'est pas plus oppressante en télétravail qu'au bureau. Ainsi, selon la grande majorité, « *il n'y a aucune raison d'être stressé* ».

Leclercq-Vandelannoite et Isaac (2013) ont mis en avant certains éléments primordiaux dans leur étude de cas concernant les consultants. Selon leurs dires, la plupart des télétravailleurs s'imposent certaines exigences les poussant à se dépasser davantage. Un tel comportement trouve son origine dans le fait qu'ils se sentent redevables de l'autonomie qui leur est laissée et intériorisent alors la pensée selon laquelle ils doivent prouver, à leur supérieur, qu'ils méritent cette liberté.

Le thème du « sentiment de redevabilité » est particulièrement intéressant à saisir comme clé d'entrée du problème. Lors de nos entretiens, une grande disparité de points de vue est alors apparue flagrante entre les chefs de service et les télétravailleurs quant à ce sentiment. Tandis que les premiers restent convaincus de la totale absence de stress ou de quelconque pression chez les collaborateurs, ces derniers sont pleinement conscients de la chance qui leur est laissée et mettent tout en œuvre pour ne pas perdre ce privilège qu'est le télétravail.

De ce fait, à la question de savoir si leurs subordonnés pourraient se sentir redevables de ce gain d'autonomie et de cette confiance accordée, les dirigeants restent vastes car ils se montrent dubitatifs quant à ce sentiment de redevabilité. C'est d'ailleurs une tendance antagoniste que nous pouvons soulever auprès de la majorité d'entre eux. En effet, les managers font le constat que les employés considèrent le télétravail comme un « dû », un droit qui leur serait accordé le jour de la signature de leur contrat ou encore un « outil » qui, une fois accepté, ne peut dorénavant plus être retiré. Par ailleurs, certains chefs de service ont pour mission de devoir « *remettre les points sur les i* » auprès de quelques télétravailleurs, à ce sujet.

Cette idée est ainsi généralement ressentie auprès des managers mais ne concerne, toutefois pas tous les travailleurs à distance. En effet, concernant ceux qui considèrent le télétravail comme un privilège et non comme un dû, le sentiment de redevabilité n'est tout de même pas envisagé par les dirigeants qui restent convaincus que leurs collaborateurs travaillent de la même manière au bureau ou au domicile. Rappelons-nous, cette représentation a été relevée à quelques reprises en évoquant que contrôler les télétravailleurs n'était d'aucune utilité car, selon eux, quel que soit le lieu de travail, la méthode de travail reste identique.

En réalité, la plupart des employés sont d'autant plus responsables lorsqu'ils sont en télétravail pour deux raisons. Premièrement, certains prennent conscience de la confiance que leur accorde leur supérieur hiérarchique. Il arrive alors parfois que des télétravailleurs se sentent redevables de cette confiance qui leur est témoignée. Travailler d'arrache-pied représente, pour eux, une sorte de remerciement envers leur chef de service. Ils s'accordent tous à dire que :

« Gagner la confiance de son chef, c'est très valorisant. C'est assez gratifiant lorsque la confiance est vérifiée et quand le chef se rend compte que l'on a bien fait son travail. »

Par ailleurs, Luhmann (2006) confirme notre réflexion en affirmant qu'il ne suffit pas au subordonné d'exécuter l'ordre du supérieur hiérarchique pour être considéré comme digne de confiance car cela relève plutôt de la discipline. Les dirigeants sont généralement habitués au respect à leur égard. De ce fait, s'il veut être considéré comme digne de confiance, l'employé doit tenter de faire plus, de prouver l'importance de son dévouement personnel ; au-delà de la norme. De cette manière, les managers ne manqueront pas d'être reconnaissants face à des interventions audacieuses mais subtilement mesurées.

Deuxièmement, certains développent une telle peur de perdre cet avantage qu'ils n'envisagent aucunement de prendre des risques en profitant frauduleusement du système. Le télétravail est perpétuellement envisagé comme un privilège permettant de conjuguer vie privée et vie professionnelle, d'avoir une certaine hygiène de vie, d'éviter de perdre du temps dans les trajets, de travailler mieux et vite. Ainsi, une liste conséquente d'avantages est habituellement citée. Paradoxalement, cette deuxième logique est opposée à cette idée de concevoir le télétravail comme un dû. Par conséquent, nous en déduisons que sont exclus de cette seconde logique, les télétravailleurs prônant cette dernière représentation du télétravail.

Par ailleurs, il existe un revers dangereux commun à ces deux logiques. Nous avons mentionné le principe du « travailler d'arrache-pied » et, de ce fait, certains tombent dans une dynamique malsaine selon laquelle il faut toujours en faire davantage. Le risque est ainsi que les employés travaillent sans relâche, les uns pour mériter la confiance du dirigeant, les autres pour éviter de se voir retirer le télétravail. Dans tous les cas, ils veulent prouver, à tout prix, que le manager a eu raison de leur accorder le télétravail. Un des télétravailleurs s'exprime à ce sujet :

« A chaque fois que j'envoie un mail, je mets mon chef en copie parce que j'ai envie de lui montrer et lui prouver que je travaille vraiment et que je ne suis pas assis dans mon fauteuil toute la journée sans rien faire. On a un peu ce sentiment de vouloir montrer qu'on fait son travail et qu'on le fait bien. »

Nous pourrions aller jusqu'à avancer que ce danger peut avoir de terribles répercussions. Certaines personnes tombent en *burn out* sans même s'être rendu compte qu'elles se surpasseraient à l'extrême. A force de vouloir terminer certaines tâches, les employés ne prennent pas conscience qu'ils sont dominés par le travail. Certains sont perfectionnistes et veulent faire davantage que ce qui leur est demandé en étant convaincus que tout le monde pense et agit de la même manière. Néanmoins, ce n'est pas le cas, et fort heureusement, certaines personnes sont plus raisonnables que d'autres. Patrick, télétravailleur, présente un exemple percutant :

« Des fois, je suis tellement pris dans mon travail et je veux tellement être sûr que tout ce que j'ai à faire sera terminé à la fin de la journée qu'il m'arrive d'oublier de manger. Quand on est au bureau, à 11h45 tout le monde commence à s'activer pour aller chercher son sandwich et là alors on se met en pause quelle que soit la charge de travail de la journée. Mais chez soi, ce n'est pas la même chose, on perd la notion du temps et ça peut être vraiment dangereux. »

C'est ici qu'intervient l'autocontrôle. En effet, la solution apportée serait de s'imposer, comme nous l'avons vu, une certaine discipline. L'autodiscipline, ou autocontrôle, serait le moyen de se fixer des limites afin de ne pas tomber dans l'excès. L'idée sous-jacente du télétravail serait ainsi de créer sa propre discipline, son propre emploi du temps, il faut alors pouvoir s'organiser. Chefs de service et télétravailleurs s'entendent à dire qu'il est plus facile de travailler à distance lorsqu'un cadre et des objectifs sont imposés. Si les employés se situent dans le « flou » ou s'ils ont des délais de finalité trop longs, ils ne sont pas aussi productifs car ils ne savent pas par où commencer et ne ressentent aucune pression. Par conséquent, il semble plus simple d'être discipliné lorsque le travail doit être fourni pour une date précise et non lointaine. Finalement, si le travail n'est pas considéré comme une urgence et qu'il n'y a pas une véritable *deadline*, il devient alors compliqué pour les télétravailleurs de « s'y mettre sérieusement », ils n'ont pas de pression et selon eux, ils risquent de se sentir trop à l'aise.

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, les dirigeants mentionnent que le télétravail est associé à la maturité. En termes sociologiques, cette notion de maturité serait directement liée au fait que l'employé soit capable ou non de s'autocontrôler. Sera considéré comme mature, le télétravailleur capable de gérer son temps et sa charge de travail, seul et à distance. Ainsi, selon les managers, toute personne ne se jugeant pas capable de s'autogérer doit pouvoir s'abstenir d'effectuer

du télétravail. Mais pour ce faire, les individus doivent suffisamment connaître leur manière de travailler ainsi que leurs limites.

« Si tu te connais bien et que tu sais que tu n'as pas de limites, alors ne prends pas de télétravail sinon il n'y aura plus de frontières entre ta vie privée et ta vie professionnelle. Tu seras d'autant plus stressé, et là tu atteindras un point de non-retour, tu n'auras plus de vie. Mais il faut avoir une certaine force en soi pour se dire que le télétravail n'est pas fait pour nous parce que c'est se refuser un avantage et ça, ce n'est pas évident. »

Julie, télétravailleuse depuis trois ans, avance un argument de taille. Hormis ceux qui en font de trop, il y a également ceux qui refusent le télétravail. Toutefois, l'idée même de s'interdire le télétravail, si nous nous jugeons incapables de nous imposer de la discipline, relève bien plus d'un constat. C'est aussi être capable de prendre du recul et d'émettre une autocritique sur son propre fonctionnement pour *in fine*, en déduire, que nous ne sommes pas à la hauteur. Par conséquent, c'est également accepter de refuser un avantage qui semble être, aux yeux des télétravailleurs, une perle rare. Ainsi, certaines personnes sont conscientes qu'elles ont besoin d'un cadre bien défini et préfèrent ainsi éviter le télétravail. Néanmoins, il arrive que certaines personnes pensent être capables de se forger une discipline qu'en réalité, elles ne possèdent pas. C'est à ce moment-là que le chef de service doit intervenir. Martin, manager d'une équipe de quatorze collaborateurs, donne son point de vue.

« Pour pouvoir effectuer du télétravail, il faut être « adulte ». Il faut savoir trouver son équilibre. Il faut pouvoir admettre qu'on ne sait pas se discipliner et que le télétravail n'est pas une manière de travailler qui nous convienne. Il faut pouvoir faire la part des choses et avoir une gestion d'adulte. »

A la lueur de ces analyses, nous pouvons dégager combien s'autocontrôler n'est pas chose facile. Ainsi la raison principale pour laquelle une personne est susceptible de refuser le télétravail est, sans doute, la nécessité d'un cadre déjà établi par une figure d'autorité supérieure. Chaque employé doit pouvoir trouver les moyens et les méthodes qui lui conviennent le mieux pour atteindre ses objectifs. Certains y parviendront en s'épanouissant pleinement dans le télétravail alors que d'autres, les moins autonomes, présenteront des résultats convaincants par le moyen d'une semaine entière passée au bureau.

Pour reprendre notre hypothèse de départ selon laquelle l'autocontrôle représenterait réellement une source de stress pour les télétravailleurs, la réponse semble se diviser en deux pôles. Du point de vue des télétravailleurs, l'autocontrôle est déjà présent que l'on travaille au bureau ou ailleurs. Comme nous l'avons déjà mentionné, sur le lieu de travail, le supérieur hiérarchique ne se cantonne pas derrière ses collaborateurs. Ainsi, l'autodiscipline semble primordiale à l'atteinte des objectifs quel que soit le lieu où l'employé décide de travailler. Néanmoins, selon la vision des

salariés refusant de travailler à distance, le télétravail suscite davantage d'autocontrôle. En effet, il faut pouvoir gérer son temps, sa méthode de travail, ses objectifs, sa liberté. Par conséquent, certains d'entre eux refusent cette manière de faire car ils restent convaincus que devoir travailler seul demande trop de discipline et par conséquent, cause une source de stress supplémentaire pouvant, parfois, mener à un *burn out*.

H2 : Il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie des télétravailleurs : plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle

À la lueur des dires de Taskin et Tremblay (2010) selon lesquels l'autonomie accordée aux télétravailleurs peut être responsable de l'augmentation de responsabilité et par conséquent d'autocontrôle, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle plus l'autonomie augmente, plus l'autocontrôle augmente également. Néanmoins, la plupart des entretiens menés à ce sujet infirment cette hypothèse en assurant que l'autocontrôle est partout présent, que ce soit au bureau ou ailleurs. Une fois que la personne s'est forgée sa propre discipline, elle ne se modifie pas en fonction de l'ampleur de l'autonomie. Amélie, chef de service, explique :

« A partir du moment où la personne a une bonne méthode de travail, que ses jours de télétravail augmentent, ça ne change strictement rien. Je pense qu'au niveau de l'autonomie, à partir du moment où on en a, que ça soit au bureau ou chez soi, elle ne change pas non plus. La discipline et l'autonomie ce sont des outils que l'on acquiert une fois pour toutes, et qui ne diminuent ou n'augmentent pas en fonction d'un autre paramètre. »

Simon, chef de service également, envisage tout de même un lien de proportionnalité entre les deux concepts. Selon lui, plus l'individu parvient à s'autocontrôler, à s'imposer une discipline, plus le dirigeant lui accordera de l'autonomie en augmentant le nombre de jours de télétravail. Enfin, une dernière idée est soulevée par une télétravailleuse qui, quant à elle, confirme fermement notre hypothèse :

« Je pense que plus on a d'autonomie, plus on va devoir s'autodiscipliner. C'est d'ailleurs très dangereux pour les personnes méticuleuses. À l'inverse, celui qui n'a pas de conscience professionnelle, et qui ne fait rien si on ne lui dit pas ce qu'il doit faire, il ne fera rien. »

Dans ce cas de figure, nous nous retrouvons face à deux situations extrêmes. Concernant les personnes perfectionnistes, nous pourrions affirmer que davantage d'autonomie représenterait davantage de responsabilités et par conséquent, d'autocontrôle. Ces personnes verront s'accroître le stress et risquent l'épuisement. C'est précisément dans ce type de situation et pour ce type d'individus qu'il faut interdire le télétravail. *A contrario*, en ce qui concerne les personnes qui ont peu de

conscience professionnelle, qui « *en font moins* », pour elles, davantage d'autonomie signifierait davantage de liberté et par conséquent moins de stress.

Hormis ces deux cas de figure extrêmes, il existe également des employés qui ne se définissent pas comme suffisamment autonomes mais qui, en cas de télétravail, fonctionnent de la même manière qu'au bureau. Ils organisent le même horaire de travail avec des pauses au même moment et ne font, en réalité, que déplacer leur charge de travail chez eux. Cette dernière situation avance un tout autre argument selon lequel il est possible de s'autocontrôler sans être véritablement autonome.

En conclusion de cette hypothèse, et dans le prolongement de cette nouvelle réflexion, nous pouvons nous pencher sur la notion d'autonomie qui est restée, jusqu'à présent, peu approfondie. Nous pourrions envisager que l'autonomie dépend de deux facteurs : l'identité professionnelle de la personne concernée mais également les tâches que celle-ci est amenée à effectuer.

Premièrement, certains individus se sentent suffisamment à l'aise dans cette manière de travailler et ne ressentent pas de différences néfastes entre peu ou plus d'autonomie. D'autres, plus anxieux au départ, peuvent se sentir submergés par trop d'autonomie et ne se sentent alors plus capables de pouvoir gérer seuls. Nous relevons, par ailleurs, une tendance selon laquelle plus les employés sont jeunes plus ceux-ci sont à l'aise dans le travail à distance. Ce profil de travailleurs appartient généralement à une génération des *digital natives* pour lesquels les technologies ont toujours fait partie de leur monde. Inversement, les personnes plus âgées se sentent davantage submergées par cette forme de travail qui les place dans une situation qu'elles jugent incontrôlable, sans limites et sans repères.

Deuxièmement, nous pourrions lier le degré d'autonomie au type de tâches qui composent la fonction des employés. En effet, nous ne pouvons pas nous limiter à une conception binaire de l'autonomie, le travailleur n'est pas soit autonome, soit non autonome. Au vu des entretiens menés auprès des différents intervenants, nous nous avancerions davantage sur un concept gradué voire multidimensionnel de l'autonomie. Nous avons pu identifier deux facteurs dont l'autonomie dépend fortement et la rendant ainsi multidimensionnelle : le type de fonction ainsi que le type de tâches effectuées par l'employé. Nous pouvons ainsi traduire que, pour chacune des dimensions, il existe un degré sur lequel se situe l'autonomie.

Le type de fonction englobe généralement le grade et le degré de responsabilités de l'employé. L'autonomie serait davantage essentielle dans des profils à haute responsabilité, comme les cadres par exemple. Comme nous l'avons mentionné au début de cette hypothèse, Taskin et Tremblay (2010) affirment qu'il existe un lien entre l'autonomie et la notion de responsabilité. Toutefois, nous avançons ici une tendance plutôt inverse selon laquelle, plus de responsabilités

nécessite plus d'autonomie et non l'inverse, comme le soulignaient les auteurs. Selon les employés interrogés, le degré de responsabilité serait l'origine du degré d'autonomie.

Précisons également que la nature des tâches joue également un rôle important dans le degré d'autonomie. Tandis que certaines d'entre elles s'accordent parfaitement au travail à distance, d'autres ne le permettent pas, et *ipso facto*, laissent peu d'opportunités d'autonomie. De ce fait, nous nous sommes intéressés de plus près à ce paramètre. Nous avons ainsi découvert que celles qui permettent le plus d'autonomie sont celles qui sont quantifiables – grâce à un nombre de dossiers réalisés ou un nombre d'appels transmis et/ou reçus – et informatisées car elles permettent aisément la vérification du travail fourni. Tandis que les tâches qui accordent moins d'autonomie sont celles qui doivent être faites en équipe ou qui ne permettent pas d'être vérifiées – comme le travail sur papier. Ainsi, le degré d'autonomie varierait en fonction du degré de vérification des tâches : plus celles-ci sont quantifiables, plus elles permettent aux managers d'accorder de l'autonomie à leurs collaborateurs et, *ipso facto*, leur accorder le télétravail.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble des diverses tâches permettant ou non le télétravail, nous avons élaboré un tableau reprenant les tâches des différents départements des intervenants.

DÉPARTEMENTS	TÂCHES QUI PERMETTENT LE TÉLÉTRAVAIL ¹	TÂCHES QUI NE PERMETTENT PAS LE TÉLÉTRAVAIL ²
Ressources Humaines	Gestion de projets	Evaluation Recrutement
Communication	Traduction de documents	Gestion de la communication interne
Call Center	Appels internes et externes	/
Assistants sociales	Gestion des dossiers	Gestion de conflits interpersonnels

Hormis le département « Call center » qui permet à tous les employés d'effectuer du télétravail, les autres services se distinguent en deux types de tâches : celles qui permettent le télétravail et celles qui ne le permettent pas. En effet, les tâches dites quantifiables qui permettent aux managers de vérifier aisément le travail fourni admettent que les employés travaillent à distance. En revanche, certains travailleurs se voient généralement refuser le télétravail pour deux raisons : les tâches non quantifiables et les tâches qui nécessitent une présence obligatoire sur le lieu de travail. Les tâches non quantifiables requièrent davantage de confiance de la part des managers. Ces derniers éprouvent ainsi plus de difficultés à accorder le télétravail. Enfin, d'autres tâches réclament la

¹ Tâches généralement quantifiables

² Tâches généralement non quantifiables et/ou qui nécessitent une présence sur le lieu de travail

présence des employés sur le lieu de travail pour cause d'un matériel uniquement disponible sur place ou d'une étroite collaboration avec d'autres collègues.

H3 : L'autocontrôle des télétravailleurs est biaisé par les moyens de contrôle à distance des managers

Rappelons-le, Bobbilier-Chaumon (2003) estime que les outils informatiques ont permis la mise en place du télétravail et d'ainsi, donner l'opportunité aux employés de gagner en autonomie. Toutefois, ne négligeons pas la face cachée de ces moyens technologiques : ils permettent également un certain contrôle sur le travail effectué à distance. Kinaze (2009), va encore plus loin en mentionnant que, pour éviter que l'autocontrôle ne tombe dans le piège de l'idéologie déraisonnable, il est primordial que l'approche d'autocontrôle soit dotée de mécanismes de contrôle. Il insiste sur le fait que les systèmes de contrôle traditionnels restent tout de même des outils à utiliser.

Comme nous l'avons constaté, au sein des différents départements, certains moyens de contrôle sont mis en place tels que le principe de ticketing, les comptes-rendus verbaux ou écrits, l'activation de la connexion internet, les appels, les mails, et surtout les statistiques mensuelles. Toutefois, les chefs de service sont nombreux à affirmer qu'ils ne contrôlent pas leurs télétravailleurs. Ils estiment que ce serait une perte de temps car ils sont convaincus, comme nous l'avons vu, que les employés performant de la même façon au bureau qu'à domicile. Ainsi, la majorité des chefs de service expliquent qu'ils communiquent uniquement dans le but d'obtenir une réponse à une question que seul le télétravailleur est en mesure de posséder mais en aucun cas, ils n'utilisent les technologies dans une optique de contrôle.

Alors que la plupart des dirigeants assurent utiliser les moyens de communication uniquement en cas de nécessité et non en termes de contrôle, se pose la question de savoir dans quelles mesures ils accorderaient autant de télétravail en l'absence totale de moyens de contrôle. Tous, sans exception, répondent par la négative. Dans un monde où les technologies d'information et de communication seraient bannies, le télétravail serait réduit voire définitivement supprimé. Comment interpréter cette situation qui semble, à première vue, assez paradoxale ? L'idée générale serait ainsi que les managers possèdent une série de moyens de contrôle qu'ils n'utilisent pas mais dont ils connaissent l'existence et savent qu'ils sont en droit de les utiliser en cas de doute. Par conséquent, enlever cet atout ne changerait rien dans l'absolu, car la majorité prétend ne pas l'utiliser, mais sa disponibilité et plus particulièrement, son indisponibilité changerait la donne.

De plus, nous rappelons que le télétravail peut être accordé uniquement si la fonction est constituée de tâches quantifiables. Les dirigeants considèrent qu'à partir du moment où ils peuvent quantifier le travail fourni, via un nombre de dossiers traités, un nombre d'appels ou autres, ils acceptent que l'employé travaille à distance. Nous pourrions détecter là, une expression supplémentaire de la nécessité de contrôle de la part des supérieurs hiérarchiques et non une liberté totale reposant sur l'autocontrôle.

Il existe tout de même certains managers qui affirment contrôler de temps à autre le travail effectué à distance via les différents moyens de contrôle énumérés auparavant. Dans ce cas, nous pouvons considérer que, puisque les télétravailleurs peuvent être contrôlés à tout moment, leur autocontrôle est en réalité illusoire. Solange, télétravailleuse depuis quatre ans, s'exprime :

« A partir du moment où il faut justifier ce qu'on doit faire, il n'y a pas d'autonomie. Parce que si un télétravailleur décide de ne pas travailler la journée mais de travailler la nuit et qu'il ne répond pas aux mails de la journée, son chef va vite avoir des soupçons et il ne gardera pas longtemps son télétravail. Alors que s'il y avait vraiment un autocontrôle, il aurait le droit de travailler à sa manière sans le signaler et sans qu'il y ait de conséquences négatives par la suite. »

L'autocontrôle n'est-il pas une forme de contrôle intériorisé qui met l'accent sur la responsabilité des acteurs, comme l'avait mentionné McGregor ? Mais peut-on réellement parler d'autocontrôle si tout est toujours sous la supervision à distance, du chef de service ? De plus, à partir du moment où le télétravailleur doit rester constamment joignable, sous peine de soupçon à son égard, peut-il véritablement organiser sa journée selon sa propre discipline ? Cette notion d'autonomie semble tout aussi illusoire que celle de l'autocontrôle. En effet, comme nous l'avons mentionné, les télétravailleurs adhèrent au travail à distance car une certaine autonomie leur est promise. Toutefois, il arrive qu'ils doivent rendre compte de leur activité ou qu'ils doivent se justifier lorsqu'ils se sont absentés quelques heures durant leur journée de télétravail.

Selon quelques employés, le télétravail leur permet d'organiser leur journée *« comme ils l'entendent »* tant que les tâches sont effectuées et qu'ils restent joignables pour l'une ou l'autre question. Toutefois, ce concept de « joignabilité » constante est assez paradoxal. En effet, certains mentionnent tout de même ce risque de soupçon en cas de réponse considérée comme trop tardive, à un mail du chef de service. C'est là que réside toute l'ambiguïté : si nous avons le droit d'organiser notre journée, cela ne signifie-t-il pas que nous avons le droit de nous absenter en pleine matinée pour se rendre à un rendez-vous médical, tout en rattrapant le temps de travail perdu, une fois rentré à la maison ? Dans ce cas, les employés s'absentent-ils réellement quelques heures durant leur journée de télétravail, comme le permet le règlement du télétravail, au risque d'émettre des soupçons

concernant leur professionnalisme ? Nous sommes ici en droit de nous poser la question de l'authenticité de l'autonomie.

Une dirigeante explique que les relations, et particulièrement, les « non-dits » s'accroissent avec le télétravail, il convient ainsi d'être vigilant. Si un chef de service pense que son collaborateur ne travaille pas car il répond rarement voire ne répond jamais aux mails ou aux appels téléphoniques, il arrive qu'il se fasse une mauvaise interprétation de la situation. Dans tous les cas, qu'ils le veuillent ou non, les dirigeants avouent que la méfiance débute lorsqu'ils essaient de contacter l'employé et qu'il ne répond jamais. Ainsi, ils décident généralement d'organiser un entretien pour connaître la version des faits du collaborateur concerné. Elle ajoute également que demander au télétravailleur de prévenir à l'avance ses heures d'indisponibilité durant la journée de télétravail permettrait de diminuer les incertitudes non fondées.

En réalité, lorsque les télétravailleurs encodent leur demande de télétravail, ils doivent prévenir s'ils seront absents à un certain moment de la journée. De cette manière, les managers savent qu'ils ne doivent pas tenter de les contacter à ce moment-là. Toutefois, si l'absence est spontanée, les collaborateurs doivent prévenir leur supérieur par mail. Ainsi, les employés sont libres d'organiser leur journée de télétravail tout en spécifiant, au préalable, quelle va être cette organisation. Dans cette optique, les soupçons apparaissent uniquement lorsque l'employé ne répond pas alors qu'il est censé être joignable.

A maintes reprises, les dirigeants s'expriment sur la nécessité d'une autonomie et d'un autocontrôle pour pouvoir effectuer du télétravail. Un employé ne peut travailler à distance s'il n'est pas suffisamment autonome dans sa fonction et s'il ne sait pas s'autodiscipliner avec rigueur. Toutefois, après avoir accordé le télétravail, certains managers continuent de veiller à la bonne réalisation des tâches de leurs collaborateurs. Ne sommes-nous pas face à un nouveau paradoxe ? A ce propos, Taskin et Tremblay (2010) avaient d'ailleurs, précisé que le contrôle et l'autonomie sont habituellement considérés comme des concepts antagonistes car leur relation tient au fait que lorsque l'un diminue, l'autre augmente. Ainsi, nous sommes amenés à nous demander si les télétravailleurs sont réellement autonomes puisqu'ils doivent justifier tant le travail fourni que leur emploi du temps.

Plutôt qu'une contradiction, nous pourrions voir là un système de relais informel entre le contrôle des managers et l'autocontrôle des télétravailleurs. Nous pourrions ainsi imaginer que les chefs de service, malgré leur accord, ressentent le besoin de continuer à « jeter un œil » de temps à autre, particulièrement en cas de doute. Toutefois, comme ils l'ont certifié, contrôler nécessite du temps, temps qui n'est désormais plus consacré à leurs propres tâches. Ainsi, lorsqu'ils se trouvent dans l'incapacité de vérifier, ils délèguent leur contrôle aux télétravailleurs, qui prend désormais la forme d'autocontrôle.

Par ailleurs, il existe une autre raison pour laquelle l'autocontrôle des collaborateurs peut être défini comme biaisé. Il est vrai que le contrôle a son importance mais l'idée même d'être contrôlé occupe également l'esprit des employés. En effet, sans réellement le vouloir, les chefs de service n'ont plus besoin de perdre du temps et de l'énergie à contrôler tous leurs collaborateurs tant qu'il existe la menace selon laquelle « *toute personne peut être contrôlée à tout moment. Nous ne savons ni quand ni comment, mais c'est envisageable* ».

Selon les dires des managers au sujet de l'absence de contrôle de leurs employés, la menace s'apparente davantage à une rumeur, un bruit de couloir. La conséquence de perdre le télétravail est tellement considérée comme inenvisageable que les télétravailleurs préfèrent s'abstenir d'abuser du privilège au risque de se faire prendre. Catherine, télétravailleuse, confirme :

« Il y a cette idée que les personnes se disent qu'il faut réellement travailler parce que les chefs peuvent vérifier si on travaille vraiment. J'ai déjà entendu ce genre de réflexion. C'est un peu cette idée de légende d'autorité cachée où on ne sait pas trop si on est réellement contrôlé ou non et si oui comment ? Donc, on ne préfère pas prendre de risque. »

Ainsi, les travailleurs à distance sont poussés à s'autocontrôler pour deux raisons principales, l'une découlant de l'autre : la potentielle vérification du travail fourni et la peur de perdre le télétravail. Mais n'est-ce pas là une contradiction quant aux dires de Follett (1932) selon lesquels l'autocontrôle peut être accompagné, mais en aucun cas, ne peut être ordonné.

Pour conclure notre dernière hypothèse concernant l'autocontrôle, avancer que les technologies de contrôle à distance orientent l'individu à s'autocontrôler tout en laissant planer l'illusion que c'est de sa propre initiative, c'est non seulement à la suite des dires de Follett mais c'est également la confirmation de notre hypothèse.

C) Confiance

Rappelons-nous, Möllering (2006) a identifié trois approches qui permettent d'atteindre l'*état d'attente favorable* prôné par Baier (1986) : la raison, la routine et la réflexivité. Tentons de mettre en lumière ces trois concepts au travers de la confiance accordée aux télétravailleurs du SPF Finances.

Dans un premier temps, *l'état d'attente favorable* s'appuierait sur un choix rationnel en identifiant toutes les bonnes raisons de faire confiance que nous pourrions envisager. Celles sur lesquelles se reposent les chefs de service pour accorder leur confiance aux télétravailleurs sont au nombre de deux. Premièrement, la raison principale est la peur de perdre le télétravail, considéré comme un avantage de taille que les télétravailleurs refusent de sacrifier. Deuxièmement, les travailleurs à distance ne veulent pas prendre le risque de perdre la confiance que leur a accordée leur supérieur. Nous avons eu vent, qu'une fois la confiance rompue, un malaise s'installe et une tension persiste au sein de la relation entre manager et managé.

Dans un second temps, l'auteur met en évidence une notion nettement moins rationnelle, celle de la routine selon laquelle la confiance serait définie comme la seule façon d'agir. Cette seconde manière d'atteindre *l'état d'attente favorable* est également évoquée par les dirigeants qui considèrent que, pour accorder le télétravail, ils n'ont pas d'autres choix que de faire confiance. Les deux concepts se définissent comme interdépendants. Enfin, concernant la dernière approche traitant de la réflexivité, nous avons relevé une tendance plutôt inverse. En effet, afin d'accorder le télétravail, les managers ne s'appuient pas sur l'évolution de la relation de confiance autant que nous pourrions le penser. Nous verrons plus tard que le travail à distance est accordé à des nouveaux arrivants sans réelle expérience vécue avec leur chef de service.

A présent, attardons-nous plus particulièrement sur la théorie générale de la confiance de Luhmann (2006) selon laquelle, face à la complexité incontrôlable du monde, l'individu doit développer des mécanismes permettant à l'esprit humain de s'orienter et la confiance serait l'un d'entre eux. Les dirigeants s'accordent tous à confirmer que la confiance est primordiale pour réduire la complexité qui existe dans les rapports professionnels. Plus spécifiquement, dans le cadre d'une relation à distance qui s'apparente comme davantage complexe, elle est un élément facilitateur qui réduirait potentiellement les incertitudes pouvant émerger chez certains responsables de service.

Nous pourrions pousser la réflexion plus loin et nous demander pourquoi la relation à distance serait plus complexe qu'une relation professionnelle classique. Pour continuer sur la lancée des travaux de Luhmann (2006), nous avons relevé qu'il définissait la complexité sociale comme incontrôlable et ce, dû au fait que les individus sont libres d'agir comme ils le souhaitent. Par conséquent, la fiabilité des personnes à qui nous accordons notre confiance ne peut être contrôlée. Ainsi, en l'absence de supervision directe de la part du supérieur hiérarchique, les télétravailleurs se

situent face à une multitude de possibilités de comportements : être digne de confiance et remplir ses objectifs, vouloir être digne de confiance mais être incapable de se discipliner ou encore ne pas être digne de confiance et rompre la relation avec le manager.

Ainsi, toujours selon les dires de Luhmann (2006), la confiance est primordiale entre manager et managé. Dans toute grande organisation, des relations de confiance existent entre les deux acteurs. Cependant, les deux parties ne vivent pas cette relation de la même façon. Habituellement, le superviseur est, dans un sens, contraint de faire confiance car il ne peut assumer toutes les tâches relatives au département. Il est dans l'obligation de déléguer une partie du travail et dans ce cas, il n'a d'autre choix que de faire confiance de manière informelle. Le subordonné, quant à lui, doit, d'un côté, prouver qu'il mérite cette confiance afin que la relation fonctionne correctement mais d'un autre côté, il peut utiliser cette confiance pour influencer la partie adverse. Les deux acteurs se lancent dans une relation de confiance en raison de la complexité qui qualifie leur environnement. En effet, celui qui accorde sa confiance peut se décharger d'une partie de la complexité qui l'entoure plutôt que d'essayer de s'armer contre l'imprévisibilité des comportements de son partenaire. La confiance permet ainsi de neutraliser la complexité du réel sans tout de même la faire disparaître puisqu'il est toujours possible que des événements contraignants adviennent et ce, malgré la confiance accordée.

Felstead, Jewson et Walters (2003) se rallient à cette thèse en expliquant que la confiance est soulignée à maintes reprises comme une condition nécessaire voire inévitable à la supervision indirecte des télétravailleurs. D'ailleurs, celle-ci est considérée comme une réponse à l'absence de cette visibilité que les managers se retrouvent obligés d'adopter. Les télétravailleurs, quant à eux, doivent acquérir des compétences d'autogestion et une capacité à être productifs en l'absence d'intervention managériale afin de réduire le besoin élevé de visibilité du manager sur le subordonné. Les deux parties (supérieur hiérarchique et télétravailleur) s'engagent alors dans une relation de réciprocité dans laquelle des obligations morales doivent être échangées.

Ce contrat est habituellement présenté comme un privilège réservé aux employés dignes de confiance. Néanmoins, l'adoption de la confiance comme stratégie managériale a rencontré certaines limites. Tout d'abord, la volonté de faire confiance n'est pas toujours émise chez tous les dirigeants. De plus, tous les individus désireux d'effectuer du télétravail ne sont pas envisagés par les managers comme dignes de confiance. Sont alors écartés les salariés manquant d'autodiscipline, de motivation personnelle ou encore de fiabilité. Les auteurs concluent en considérant la confiance comme une solution plus conforme à l'absence de visibilité managériale qu'un règlement strict.

D'après les dirigeants, la confiance commence dès le premier contact. Sans confiance, les chefs de service expliquent qu'ils ne pourraient pas accorder le télétravail, ils considèrent la confiance comme la base de toute relation, qu'elle soit professionnelle ou privée. De plus, ils affirment que la relation de confiance est importante à partir du moment où une relation de travail est créée. Par ailleurs, elle est davantage primordiale dans une relation à distance, comme dans le cadre du télétravail. Faire confiance à une personne effectuant du télétravail implique un lâcher prise des faits contraignants qui pourraient advenir comme le manque de qualité ou de quantité de travail fourni. En d'autres mots, le manager qui accorde le télétravail à un de ses collaborateurs présente un certain nombre d'attentes comme le fait que tout se passe bien, que le travail soit effectué dans le délai imparti et surtout qu'il soit bien effectué. Pontier (2014) affirme que la confiance accordée aux télé salariés est indispensable puisque, dorénavant, les individus réalisent leurs tâches en dehors de l'entreprise et sans supervision directe.

H4 : Les superviseurs accordent leur confiance aux télétravailleurs à travers un engagement considéré comme risqué

Comme nous l'avons mentionné, Luhmann (2006) affirme que lorsque l'individu entre dans une relation de confiance, il s'investit dans un engagement plutôt risqué. C'est, par ailleurs, pour cette raison, que nous en avons formulé une hypothèse. En effet, chacun des deux partenaires de la relation a la possibilité de consolider la confiance ou, au contraire, de la briser au profit de tout autre intérêt qui semble plus séduisant. Ainsi, pour que la relation fonctionne, il est primordial que le fait d'honorer la confiance soit davantage important que l'intérêt que le partenaire pourrait y trouver en la rompant. Dans cette optique, celui qui décide d'accorder sa confiance doit accepter les risques que peut engendrer la rupture de confiance.

Les chefs de service sont nombreux à prétendre ne pas avoir l'impression de s'investir dans un engagement risqué puisqu'ils restent convaincus que le télétravail est bénéfique pour les deux parties : l'employeur gagne en productivité alors que le télétravailleur a droit à une meilleure hygiène de vie. Ainsi, ils considèrent qu'accorder leur confiance ne représente pas un grand danger. Certains vont jusqu'à affirmer que le télétravail est tellement important pour les employés, qu'ils ne ressentent aucunement l'octroi de confiance comme un risque car ils savent pertinemment que le travail sera correctement accompli. Les managers qui partagent cette vision prennent conscience que lorsqu'ils suppriment temporairement le télétravail, pour des raisons organisationnelles, les salariés se montrent formellement mécontents. Par conséquent, les dirigeants en concluent qu'ils ne prendront jamais le risque de perdre définitivement cet avantage. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques considèrent qu'il n'existe véritablement aucun risque à accorder leur confiance.

Néanmoins, rappelons-le, Luhmann (2006) explique pourquoi, selon, lui, des risques existent. En réalité, le nombre d'informations dont dispose l'individu qui accorde sa confiance est moindre que celui dont il aurait besoin pour agir sans prendre de risques. Ainsi, les informations restent insuffisantes et ne permettent pas de prédire les actions futures d'autrui. Toutefois, hormis ce handicap, la personne peut s'appuyer sur les motivations du partenaire. De cette manière, il est intéressant de connaître les bénéfices et les pertes auxquels ce dernier peut prétendre dans le cas où la confiance lui est accordée. Indubitablement, nous revenons à cette notion d'intérêt (d'honorer ou, inversement, de rompre cette confiance). Mayer et al. (1995) rejoignent Luhmann en soutenant que l'individu qui fait confiance est conscient du risque qu'il prend en accordant sa confiance mais ne le prend que si les avantages qu'il en retire semblent plus importants que les inconvénients qui pourraient survenir.

Alors que la plupart des chefs de service considèrent la relation de confiance à distance comme non risquée, certains avancent tout de même qu'il existerait toujours un risque que la personne ne travaille pas. La menace reste présente car il existera toujours une difficulté à ne pas savoir ce que fait exactement le collaborateur en journée de télétravail. Toutefois, ce risque peut être aisément détectable. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, le dirigeant a tous les droits de vérifier le travail fourni et de sanctionner en cas de duperie et d'abus de confiance. Les dirigeants insistent tout de même sur le fait que l'excès de liberté reste, tout de même, assez rare. Toutefois, les réflexions des dirigeants s'attardent sur une autre idée selon laquelle le risque n'est pas uniquement présent en télétravail. Nous revenons sur cette notion d'absence de véritable supervision au bureau et ailleurs. Caroline, chef de service d'une vingtaine de personnes, exprime son point de vue :

« Je pense que le risque est déjà présent chez certaines personnes selon leur comportement et leur conscience professionnelle et accorder le télétravail serait amplifier ce risque. Mais le risque est généralement déjà présent au départ. Une personne qui est très productive et qui travaille très bien sur le lieu de travail ne génère généralement pas de mauvaise surprise une fois qu'elle se met en télétravail. Par contre, un collaborateur qui ne fait déjà pas son travail en étant au bureau, il faut bien se dire qu'il ne le fera pas non plus chez lui. Avoir confiance en une personne sur laquelle nous n'avons pas de contrôle direct, que ce soit au bureau ou chez lui, c'est un risque. »

A la lueur de cet extrait d'entretien plutôt révélateur, nous pourrions souligner la présence du risque potentiellement plus important chez certaines personnes. Ainsi, les individus qui font preuve d'une certaine conscience professionnelle sont généralement considérés comme « peu risqués ». S'ils parviennent à s'imposer une discipline en travaillant au bureau, la probabilité qu'ils déplacent cet autocontrôle sur un autre lieu de travail, est relativement élevée. Comme mentionné

par la dirigeante, il existe peu de chances d'être surpris par un employé qui effectue correctement ses tâches au bureau, sans surveillance, et qui décide de se mettre en télétravail. Nous pouvons souligné que cette réflexion s'inscrit remarquablement dans la notion de familiarité de Luhmann (2006) que nous avons relevée précédemment.

Toutefois, certaines personnes sont identifiées comme des individus « à risque » dès le départ. En effet, une partie des managers mentionne l'hypothèse selon laquelle chez certains employés, le risque de rompre la confiance entre les deux partenaires serait déjà présent. Ainsi, non seulement le télétravail permettrait de prendre conscience de ce problème mais de surcroît, il l'accentuerait. Dans ce cas, accorder la confiance à ce type de personnes serait davantage un engagement risqué. Cette réflexion rejoint l'idée de Hardin (2006) selon laquelle le risque serait plus important lorsqu'un acteur accorde sa confiance envers une personne qui ne semble pas digne de confiance. Les quelques exemples de rupture de confiance sont particulièrement intéressants à saisir comme modélisation du problème.

Christian, chef de service depuis cinq ans explique :

« J'ai eu un problème avec une personne de mon équipe qui, selon mon interprétation, ne travaillait pas du tout en télétravail. Je lui envoyais des petits mails au départ et je n'avais jamais de réponse. Je l'ai reçue à diverses reprises en entretien de fonctionnement en essayant de comprendre mais je n'avais aucune explication. Donc j'ai décidé de lui dire moi-même ce qu'elle devait faire en télétravail mais je n'avais pas non plus de retour sur les tâches que je lui demandais. A partir de ce moment-là, j'ai diminué le télétravail mais c'était pire qu'autre chose. Après, elle a été convoquée et elle a dû quitter le service. Il y avait vraiment un problème de confiance. »

Julie, télétravailleuse, raconte :

« Un chef de service a déjà supprimé le télétravail à un agent parce qu'il ne remplissait pas ses objectifs. Il est même arrivé qu'une fois, un collaborateur encodait des dossiers qu'il prétendait avoir fait pendant sa journée de télétravail alors qu'il les avait faits au bureau, en heures supplémentaires. Quand le chef s'en est rendu compte, il a pris conscience qu'il ne savait pas ce que faisait réellement la personne en télétravail et comme il ne savait pas, il a retiré le télétravail. Le problème n'est pas tant d'avoir transformé des heures supplémentaires en télétravail, c'est vraiment parce que la personne ne l'a pas dit à son chef et donc n'a pas su justifier ses journées de télétravail. Ici c'est un cas de problème de confiance. »

En cas de rupture de confiance, la situation devient rapidement accablante et le télétravailleur doit alors tenter de récupérer la confiance de son chef de service. Toute une nouvelle dynamique se met en place.

En termes de confiance, rappelons-le, Ogien (2006) en a identifié quatre formes logiques : le *pari*, le *gage*, le *sacrifice* et le *défi*. Au travers des différents entretiens menés auprès des managers et des télétravailleurs du SPF Finances, nous pourrions avancer que, selon la position prise, la confiance peut prendre deux formes différentes : celle du *pari* et celle du *gage*.

Nous avons vu que la notion de *pari* renvoie à l'acceptation de l'existence de certaines contraintes comme celle de l'impossibilité d'anticiper les conséquences de certains actes. Comme nous l'avons analysé auparavant, la relation de confiance peut être définie comme un engagement risqué, particulièrement parce que les dirigeants sont incapables de prédire le comportement futur des employés qui décident de télétravailler. De plus, sous cette forme logique, la présence d'un enjeu qui met en relation deux acteurs partageant la même incertitude est obligatoire. Ici, l'enjeu est double : pour les managers, l'enjeu est un gain de productivité alors que, pour les télétravailleurs, l'enjeu est représenté par de meilleures conditions de vie. Enfin, Ogien (2006) précise que le *pari* ne conduit qu'à une seule alternative : nous gagnons ou nous perdons. Preuve en est, il nous a été confié que si la confiance est rompue, le télétravail est retiré (dirigeants et télétravailleurs perdent) et, inversement, si la confiance est confirmée, le télétravail reste stable voire augmente en terme de jours de prestation (dirigeants et télétravailleurs gagnent).

Toutefois, il faut prendre garde de ne pas conclure trop rapidement. Une deuxième forme de logique peut émerger au travers des réflexions de certains intervenants. Selon Ogien (2006), la forme logique du *gage* peut s'apparenter à un contrat : en cas de télétravail, les collaborateurs signent un document qui certifie qu'ils ont lu les conditions générales et qu'ils ont conscience qu'il existe un panel d'exigences à respecter. Les employés peuvent télétravailler et lorsqu'ils accomplissent leur travail correctement, ils obtiennent en échange la confiance de leur chef de service. Quant aux dirigeants, ils accordent leur confiance et obtiennent en contrepartie un gain de productivité. Néanmoins, Nooteboom (2006) rappelle que le contrat ne possède pas toutes les réponses face aux incertitudes que peuvent éprouver les partenaires de la relation de confiance. Il propose ainsi une autre solution différente du contrat, celle d'assurer la dépendance mutuelle entre les deux partenaires en laissant planer la menace en cas d'attitude opportuniste susceptible de venir rompre la relation de confiance.

A la lueur de ces analyses, nous pouvons estimer que les supérieurs hiérarchiques accordent leur confiance aux télétravailleurs et, pour certains, cela se fait à travers un engagement risqué. En effet, nous avons vu que le risque semble fortement minimisé par les managers car ils considèrent que les télétravailleurs auraient trop à perdre s'ils devaient rompre la relation de confiance qui existe

entre eux et leur chef de service. Non seulement, ils devraient renoncer au télétravail mais, en plus, ils se retrouveraient dans une situation délicate où le dirigeant aurait perdu confiance en son collaborateur. Néanmoins, l'engagement peut être considéré comme risqué lorsque les dirigeants créent une relation de confiance avec des individus qui s'apparentent à des profiteurs et qui refusent de faire passer l'intérêt de la relation de confiance avant leur intérêt personnel. Ainsi, il arrive que des dirigeants se rendent compte que certains employés profitent du système lorsqu'ils se mettent en télétravail : non seulement parce que le télétravail permet de « *mettre le doigt sur le problème* » mais il accentue également les comportements opportunistes et abusifs.

H5 : Les managers n'accepteraient cette relation de confiance qu'avec des employés au service de l'entreprise depuis plusieurs années

Nooteboom (2006) avait appuyé le concept de McAllister selon lequel l'individu apprend, au fil de la relation qu'il entretient avec son partenaire, à assembler plusieurs informations qui lui permettent de s'assurer que celui-ci est véritablement digne de confiance (McAllister cité par Nooteboom, 2006). Certains managers rejoignent cette idée en affirmant que la relation de confiance n'est jamais acquise et se développe quotidiennement. Par ailleurs, les principes avancés par les ressources humaines au sein du SPF Finances concernant la relation de confiance préconisent qu'avec un nouveau collaborateur, une relation de confiance doit se créer sur le lieu de travail. Tout un schéma se dessine : le nouveau collaborateur doit, dans un premier temps, faire ses preuves ; ensuite, la relation de confiance s'instaure et, petit à petit, le manager accorde le travail à distance. Axel, chef de service explique :

« J'autorise le télétravail après un certain temps et une fois que je l'ai accordé, je vérifie quand même un petit peu, juste au début pour voir comment la personne se débrouille seule. Au début du télétravail, c'est moi qui décide de ce que la personne va faire pendant sa journée puis au fur et à mesure, elle décide elle-même et je ne vérifie plus du tout. »

Nooteboom (2006) avait mis en évidence plusieurs méthodes de relation de confiance dont la démarche *pas à pas* qui consiste à prendre un petit risque calculé à chaque étape de la procédure. Néanmoins, dans cette logique, la relation de confiance prend trop de temps à s'installer. Or, de nombreux managers souhaitent instaurer une relation de confiance avec leurs collaborateurs le plus rapidement possible. De ce fait, de manière générale, les dirigeants accordent leur confiance dès le départ et assument prendre le risque d'être déçus en cas de fraude. Par ailleurs, les chefs de service se sentent parfois contraints d'accorder leur confiance dès le départ car, comme l'a également souligné l'auteur, il est impossible de surveiller continuellement les comportements potentiellement opportunistes de tous les agents. De cette manière, les managers accordent leur confiance jusqu'à ce qu'il soit prouvé que la fiabilité du collaborateur soit faussée.

St-Onge et al. (2000) soulignent que les managers doivent avoir confiance en la capacité des employés à effectuer leur travail à distance, ce que Nooteboom (2006) nomme *la confiance fondée sur la connaissance*. En réalité, la confiance ne s'appuie pas tant sur la nature de la relation ou sur la personne en elle-même mais plutôt sur les capacités de la personne à effectuer son travail correctement, autrement dit, sur les résultats. Par ailleurs, c'est pour cette raison que la plupart des responsables de service accordent le télétravail aux nouveaux arrivants, ils fixent davantage l'atteinte des objectifs que la relation de travail. Certains s'engagent même à prétendre qu'ils confirment leur accord de confiance justement parce que les résultats en télétravail sont convaincants. L'atteinte des objectifs serait ainsi le point de départ au vu du fait que la confiance se gagne lorsque les promesses se tiennent. La confiance, quant à elle, permettrait de continuer la relation. Les résultats du collaborateur représenteraient une preuve que le chef de service peut avoir confiance.

Toutefois, les nouveaux entrants doivent, avant toute chose, prouver qu'ils sont suffisamment autonomes et qu'ils connaissent les bases de leur métier pour pouvoir travailler seuls et à distance. Les dirigeants profitent alors de cette période d'apprentissage pour connaître le collaborateur et créer une relation de confiance avec lui. Nous pourrions alors conclure que les résultats permettent aux dirigeants de se conforter dans leur confiance, toutefois, la relation de confiance démarre dès le premier contact et est nécessaire pour accorder le télétravail.

Enfin, pour revenir à notre hypothèse selon laquelle les chefs de service accorderaient leur confiance uniquement aux employés qu'ils connaissent depuis longtemps, rappelons-le, Luhmann (2006) avait mis en évidence la notion de familiarité dans la relation de confiance. Il serait, en effet, plus évident d'accorder notre confiance à une personne plus familière qu'à une personne qui nous est inconnue. De plus, Nilles (1994) convergeait dans le même sens. En effet, il recommanderait le télétravail pour les employés ayant déjà une expérience dans l'entreprise car ils sont déjà considérés comme dignes de confiance (cité par St-Onge et al., 2000). Nous étions ainsi convaincus, au point d'en formuler notre hypothèse.

Néanmoins, c'est une tendance plutôt inverse que nous avons pu observer. Premièrement, les managers mettent en avant un argument de taille : une personne qui débute dans l'entreprise aura davantage envie de faire ses preuves qu'un employé qui travaille déjà depuis un certain temps et qui considère qu'il n'a plus rien à prouver. Ensuite, les dirigeants affirment ne pas avoir plus confiance en un ancien employé qu'en un nouvel arrivant et accordent généralement le télétravail à toute personne qui le demande, à la seule condition qu'elle soit suffisamment autonome. Toutefois, ils avouent que le risque est tendanciellement plus élevé pour les débutants. Ils décident tout de même de leur accorder cet avantage mais ils restent vigilants et sont plus attentifs en vérifiant davantage le travail des jeunes télétravailleurs tout en leur apportant le soutien dont ils ont besoin en début

d'exécution de fonction. Ainsi, nous sommes dans une optique de « *Faites d'abord confiance puis sanctionnez si nécessaire* » que nous relèverons plus loin. En effet, les chefs de service ne voient aucun inconvénient à accorder le télétravail aux nouveaux collaborateurs et n'accordent pas plus de confiance aux anciens employés. La confiance est donnée dès le départ, tout comme le télétravail, et « *advienne que pourra* ».

H6 : Les dirigeants accordent leur confiance aux télétravailleurs à condition, toutefois, de conserver un certain contrôle à distance

Comme nous l'avons mentionné, Möllering (2005) met en lien les concepts de contrôle et de confiance en affirmant qu'ils sont interdépendants. En effet, selon lui, il ne suffit pas d'imposer le contrôle dans une relation, il faut également être persuadé que son partenaire sera digne de confiance. Cette idée est reprise par, Sophie, une télétravailleuse :

« Le chef de service et le télétravailleur se sentiront toujours mieux si le contrôle est possible. Je suis certaine que c'est ça qui aide à la confiance. C'est assez paradoxal parce que la confiance s'installera naturellement s'il y a un contrôle possible même si celui-ci n'est pas exécuté. Puis les chefs font confiance parce qu'ils savent qu'en cas de doute, ils peuvent contrôler, même s'ils ne le font pas forcément. S'il n'y a pas de possibilités de contrôle, c'est plus compliqué. »

Ainsi, la possibilité de contrôle permettrait aux managers de se sentir plus à l'aise dans la relation à distance car ils savent qu'en cas de doute, ils peuvent toujours vérifier si le travail est réellement accompli. De plus, ce contrôle permet également aux télétravailleurs de leur poser un cadre. Nous revenons sur cette idée selon laquelle la possibilité d'être contrôlé facilite la discipline que doivent s'imposer les travailleurs à distance. Par ailleurs, certains chefs de service vont jusqu'à affirmer que lorsqu'ils se situent dans un système de confiance totale, ils ne ressentent plus la nécessité de surveiller. Ils expliquent également qu'il est, de toute façon, rendu impossible aux dirigeants de pouvoir surveiller tout le monde en même temps. La confiance doit donc tout de même être installée puisqu'ils sont physiquement incapables de contrôler tous leurs collaborateurs en permanence.

Luhmann (2006) avait également mis en évidence une réflexion selon laquelle la confiance serait rarement accordée sans condition. La personne qui accorde sa confiance doit garder le contrôle sur l'acceptation des risques. Pierre, télétravailleur depuis trois ans, confirme en expliquant que certains supérieurs hiérarchiques, avant d'accorder leur confiance, imposent quelques conditions de contrôle. Une fois que le dirigeant est convaincu, par ses moyens de contrôle, que le collaborateur réalise correctement son travail, il commence à faire confiance. Cette idée est assez contradictoire

quant à la devise de l'entreprise qui met en avant le principe de « *Faites d'abord confiance puis sanctionnez si nécessaire* », comme nous l'avons déjà citée.

Dans cette analyse, nous pourrions revenir sur la notion de confiance systémique de Luhmann (2006) qui se construit autour du processus de contrôle qui est alors défini comme l'occupation principale. Ainsi, rappelons-le, l'auteur nous a précisé que « les contrôles doivent donc être intégrés au sein des systèmes qui réclament la confiance et y être rendus explicites, voire organisés » (Luhmann, 2006, p.69). De cette manière, nous pouvons affirmer que l'interdépendance du contrôle et de la confiance n'est pas tant paradoxale que nous voudrions le croire. Nous pouvons ainsi avancer que lorsqu'une relation professionnelle existe, la confiance est définie comme interpersonnelle. Toutefois, lors de la relation à distance, celle-ci glisse vers une confiance davantage systémique. En effet, lorsque l'intervention devient systémique, les mécanismes de contrôle s'insèrent dans le système social médiatisé par les nouvelles technologies et prend alors la forme d'une confiance systémique.

La littérature parle généralement des techniques de l'information et de la communication comme divers moyens de communication mais ne les envisage que rarement comme des moyens de contrôle. En effet, celles-ci sont généralement envisagées comme source de changements organisationnels qui ont participé au renforcement du télétravail. Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2013) soulignent, toutefois, la réflexion de Munro (2000) selon laquelle les technologies donnent naissance à un pouvoir en réseau qui transforme les modes de supervision et de contrôle. C'est sur cette dernière idée que nous nous sommes attardés lors des entretiens afin de répondre à notre hypothèse.

Dans un premier temps, nous avons cherché à savoir si les moyens de contrôle à distance étaient véritablement primordiaux pour accorder le télétravail. C'est avec surprise que nous avons récolté des réponses convergentes, pour une grande partie. Elles prônent l'inutilité des moyens de contrôle. Par ailleurs, Simon, chef de service, résume la pensée de la plupart des managers :

« Je ne contrôle jamais le travail fourni par mes collaboratrices en télétravail. Je n'ai vraiment pas besoin d'avoir des moyens de contrôle pour accorder le télétravail, pour moi, ça n'a vraiment aucun intérêt. De toute façon, je reçois suffisamment de mails et de questions de leur part pour savoir qu'elles travaillent, pour moi, c'est déjà une preuve. »

Les dirigeants sont ainsi convaincus qu'ils ne ressentent pas le besoin de contrôler car ils savent que le travail est correctement fourni. Toutefois, nous verrons plus tard que la réflexion mérite d'être approfondie car elle est légèrement plus contournée que les managers ne voudraient le croire.

Avant cela, attardons-nous quelques instants sur la conception que se font certains supérieurs hiérarchiques sur les technologies de l'information et de la communication. Certains pensent qu'il n'existe aucun moyen expressément mis en place pour contrôler. Les outils qu'ils auraient à leur disposition pour contrôler sont des moyens technologiques qui, à l'origine, ont une autre utilité. Les plateformes de communication servent, à l'origine, à pouvoir communiquer plus aisément sans devoir téléphoner aux télétravailleurs ou leur envoyer un mail. Toutefois, ces plateformes peuvent être détournées de leur objectif principal et les dirigeants peuvent s'en servir pour vérifier si la personne est connectée ou non. Le principe de ticketing, déjà abordé, a été mis en place pour que les employés puissent poser leurs questions aux collaborateurs qui sont en télétravail. Ils peuvent, toutefois, être utilisés pour vérifier le nombre de tickets que le télétravailleur a rempli par jour. En conclusion, les managers peuvent contrôler, s'ils en ressentent le besoin, en détournant certains outils technologiques de leur utilité première. Néanmoins, rien ne serait mis en place pour qu'ils puissent véritablement contrôler.

Dans un second temps, pour en revenir au besoin non exprimé par les dirigeants de contrôler, nous avons relevé des réponses étonnantes. Ainsi, quant à l'inutilité des moyens de contrôle, nous avons décidé de poser une question plus « subtile » : « *si vous ne possédiez aucun moyen de contrôle à distance, accorderiez-vous toujours autant de jours de télétravail à vos collaborateurs ?* ». La réponse est, sans conteste, « non ». En effet, les chefs de service s'accordent tous à affirmer que, sans moyens de contrôle mis à leur disposition, ils réduiraient le nombre de jours de télétravail à une fois par semaine. Fanny, manager d'une grande équipe, affirme :

« La raison principale pour laquelle le télétravail existe c'est justement parce qu'il y a ces moyens de communication et de contrôle. La législation prévoit des outils technologiques pour que la personne puisse travailler à distance tout en étant joignable. La philosophie même du télétravail prévoit ces moyens de communication. Sans ça, il faudrait uniquement se baser sur la confiance et je ne pense pas que tout le monde en serait capable. »

Par ailleurs, certains managers finissent par avouer qu'ils n'accordent leur confiance que parce qu'ils ont la possibilité de pouvoir contrôler ce que font leurs collaborateurs en télétravail. Preuve en est, les personnes exerçant des fonctions qui ne se composent pas de tâches quantifiables et qui, par conséquent, suscitent plus de confiance, se voient généralement refuser le télétravail. De plus, lorsque la connexion internet ne fonctionne plus chez un collaborateur, celui-ci doit immédiatement prévenir son supérieur hiérarchique qui peut, s'il le souhaite, le faire revenir au bureau parce qu'il ne sait pas communiquer (ou contrôler ?). Nous pourrions également envisager le point de vue des télétravailleurs en nous demandant s'ils travailleraient de la même manière s'ils savaient qu'ils ne pourraient pas être contrôlés. Sabine, télétravailleuse explique :

« Le télétravail, c'est comme au bureau, certains travaillent beaucoup moins quand le chef est absent parce qu'ils savent qu'ils ne peuvent pas être contrôlés. Dans ce cas-là, il faut faire appel soit à la conscience professionnelle soit aux objectifs qui doivent être atteints. Moi, je travaille généralement bien mais c'est vrai que quand on sait que personne ne peut contrôler, on relâche la pression et on travaille peut-être un peu moins. Le contrôle aide à rester concentré. »

Nous revenons à cette idée, mentionnée auparavant, selon laquelle le contrôle aiderait tant le supérieur que le subordonné. Nous pourrions ainsi conclure que le télétravail serait difficilement accordé en l'absence de moyens de contrôle à distance et ce, sans que cela ne soit réellement néfaste. En effet, hormis le fait que le télétravail ne pourrait être rendu possible sans les technologies de l'information et de la communication puisque ce sont ces dernières qui en ont permis l'émergence, ces moyens de communication régulièrement transformés en moyens de contrôle permettent de conserver un certain équilibre. Par ailleurs, nous rappelons que Felstead et al (2003) avaient affirmé que la surveillance légitime serait devenue un aspect inévitable de la négociation entre manager et managé.

D) Autocontrôle et Confiance

H7 : Le télétravail contraint les dirigeants et leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort

Pour cette dernière hypothèse, nous reprenons, non seulement, les deux types d'acteurs : les chefs de service ainsi que les télétravailleurs ; mais également, les deux dimensions principales de ce mémoire : la confiance et l'autocontrôle. D'après les intervenants, la confiance accordée par les managers et l'autocontrôle mis en place par les télétravailleurs constituent les deux prémisses indispensables au bon fonctionnement du télétravail.

Toutefois, diverses difficultés s'observent autour de la mise en pratique de ces deux notions. En effet, confiance et autocontrôle représentent deux concepts moins souvent mobilisés avant l'émergence du télétravail. A présent, les deux types d'acteurs doivent acquérir des compétences autres que celles qu'ils disposent déjà : les managers doivent apprendre à faire confiance alors que les télétravailleurs doivent parvenir à mettre en place une certaine autodiscipline.

Le télétravail amène de nouvelles dimensions que les dirigeants doivent prendre en compte. En effet, lorsqu'un employé n'est pas au bureau, cela ne signifie pas uniquement qu'il est en congé, il peut être en télétravail. Le système de pointage ayant disparu, comment connaître l'horaire des collaborateurs ? Auparavant, tout était mis en place pour que les collaborateurs restent à l'intérieur de l'entreprise. Les chefs de service pouvaient voir leurs agents et pouvaient contrôler aisément grâce à une supervision directe. Dorénavant, le système est révolutionné et est accompagné d'une gestion

différente. Les travailleurs peuvent désormais quitter le lieu de travail pour entrer dans un autre cadre organisationnel.

De plus, les chefs de service sont amenés à s'organiser différemment et à prévoir à l'avance les tâches qu'effectueront les salariés durant leur journée de télétravail. En effet, il arrive régulièrement que le responsable de service décide lui-même de ce que devra accomplir ses collaborateurs et de ce fait, devra s'assurer que la quantité de travail fournie soit suffisante. *A contrario*, lorsque le télétravail ne s'était pas encore immiscé dans leur mode de travail, la journée débutait en spécifiant aux collaborateurs les tâches du quotidien à accomplir. Dans le cas où le travail était fini plus tôt, il suffisait au collaborateur de solliciter son supérieur hiérarchique afin que ce dernier lui attribue une nouvelle tâche. Dans le cas du travail à distance, il existe un certain risque que les agents effectuent la liste des tâches et une fois celle-ci terminée, considèrent alors que la journée de travail l'est également, même s'il est encore tôt. Ainsi, malgré l'aisance avec laquelle les managers acceptent le télétravail, certains managers estiment tout de même devoir sortir d'une certaine zone de confort. Fanny, chef de service depuis 10 ans explique :

« En insérant le télétravail, on a mis tous les chefs hors de leur zone de confort. Ils doivent continuer leur rôle dans un confort qui n'existe plus. Avant c'était facile de se dire que tous les collaborateurs étaient là et ceux qui n'étaient pas là, ils étaient en congé. C'était très simple. Puis les gens pointaient donc le contrôle était beaucoup plus facile aussi. Maintenant tout est chamboulé et les chefs de service doivent acquérir des compétences managériales différentes. »

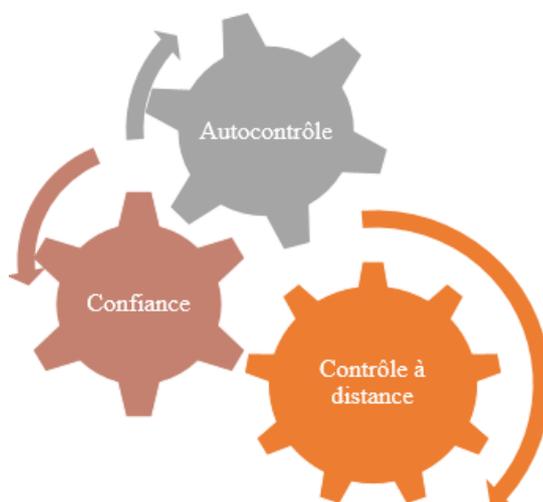
Par conséquent, les dirigeants doivent apprendre à faire confiance, ce qui n'est pas toujours envisagé comme une tâche aisée. Toutefois, les managers ne sont pas les seuls à devoir sortir de leur zone de confort. En effet, les télétravailleurs, bien qu'ils ne jurent que par le télétravail, éprouvent certaines difficultés qui n'existaient pas avant l'apparition de ce mode de fonctionnement. Comme nous l'avons constaté à maintes reprises, ces derniers doivent apprendre à se créer une discipline leur permettant de pouvoir s'autocontrôler. Au bureau, une discipline générale est déjà mise en place. La présence du supérieur hiérarchique et, par conséquent, la supervision directe, incite les employés à travailler correctement. De plus, un cadre temporel informel est mis en place : les heures de pause sont généralement les mêmes pour tout le monde. Rappelons-nous du collaborateur qui expliquait qu'à une certaine heure, tous les employés commencent à s'activer pour aller manger. Par un mouvement de foule, tout le monde décide d'arrêter de travailler pour prendre quelques minutes de pause. Ainsi, une certaine discipline professionnelle et organisationnelle est mise informellement en place. Cependant, une fois en télétravail, les employés doivent eux-mêmes créer leur propre fonctionnement.

Thierry, télétravailleur, exprime son ressenti :

« Etre télétravailleur, c'est être à la fois un employé normal et son propre patron. Je dois m'imposer un horaire convenable, une certaine discipline, ne pas me laisser distraire, ça c'est le côté patron mais je dois aussi remplir ma part de productivité, faire mon travail, en tant qu'employé. On ne peut pas nier le fait qu'au bureau c'est plus facile quand le chef de service s'occupe de toutes les tâches managériales et nous, uniquement de notre travail. »

Ainsi, les télétravailleurs sont contraints de porter deux casquettes, ce qui représente, sans nul doute, une prestation peu évidente à réaliser. De cette manière, nous pouvons pleinement confirmer notre hypothèse selon laquelle le télétravail contraindrait les dirigeants et leurs collaborateurs à sortir de leur zone de confort. Soulignons, tout de même, que cette idée n'est pas entièrement néfaste. Les acteurs doivent évoluer en fonction de la société actuelle. Quitter sa zone de confort est habituellement envisagé comme un obstacle mais qui finit souvent par devenir une amélioration générale.

VI. Discussion



Afin d'entamer la discussion de ce mémoire, reprenons le schéma que nous avons élaboré en fin d'approche théorique. Nous avons défini les dimensions de confiance et d'autocontrôle comme une alternative au contrôle à distance. Toutefois, au vu de la recherche menée auprès de nos intervenants du SPF Finances, nous réalisons que le schéma est davantage représentatif. En effet, contrôle, confiance et autocontrôle seraient, en réalité, trois concepts complémentaires. Comme nous l'avons souligné, le contrôle à distance est un des enjeux les plus problématiques pour les dirigeants qui, jusque-là, ont toujours exercé leur contrôle par le biais d'une supervision directe. Nous avons ainsi imaginé une alternative en réponse aux défis du contrôle à distance. En effet, nous avons mis en évidence l'idée selon laquelle le manager accorde sa confiance aux collaborateurs afin de compenser sa perte de contrôle direct et de minimiser l'impact de la distance qui les sépare. Le télétravailleur, quant à lui, obtient de plus en plus de liberté et devient davantage autonome. Nous avons alors supposé que cette autonomie devait être cadrée par un autocontrôle de la part des acteurs.

Ainsi, à travers l'analyse empirique, nous avons investigué auprès de ces deux types d'acteurs afin de découvrir la manière dont ceux-ci mobilisaient ces deux outils. Cette enquête nous a permis d'éclaircir le rôle des trois dimensions : le contrôle à distance, l'autocontrôle et la confiance. En effet, nous avons imaginé l'autocontrôle et la confiance comme deux réponses au contrôle à distance. Au cours des entretiens, nous avons relevé que ces deux notions représentent non seulement les bases du télétravail, mais il s'avère qu'elles sont également complémentaires.

De plus, nous avons identifié une conception que nous n'avons pas prise en compte jusque-là : le contrôle à distance ne représenterait pas uniquement une problématique, il pourrait également être défini comme une aide afin d'apporter de la sérénité dans la relation entre manager et managé. La nécessité de baliser se fait ressentir et le contrôle est un facteur qui permet d'y parvenir. Par ailleurs, nous pouvons définir le contrôle comme étant à la fois une contrainte mais également une ressource de sécurisation pour l'action. En réalité, les formes de contrôle apparaissent comme une

menace crédible sécurisante tant pour les travailleurs que pour la relation de travail elle-même. Le contrôle permet, en effet, de rassurer les dirigeants en leur laissant un pouvoir de vérification, mais il permet également aux télétravailleurs de s'imposer un cadre limité. De ce fait, nous pouvons conclure que la norme contraint mais habilite : nous imposons des règles afin de créer une zone de certitude et, *ipso facto*, de tenter de réduire l'incertitude. Le contrôle permet ainsi que l'imprévisibilité des comportements des télétravailleurs soit limitée, sans toutefois être effacée.

Néanmoins, précisons que ce contrôle doit être subtilement mesuré. Exercer un contrôle trop strict peut être traduit comme un manque total de confiance. Lorsque la confiance est accordée depuis un certain temps, un contrôle persistant pourrait être difficile à accepter pour la personne en qui nous avons confiance. Nous pouvons ainsi supposer que lorsque la confiance atteint un niveau suffisamment élevé, il n'est sans doute plus utile de contrôler. Toutefois, pour en revenir aux nouveaux collaborateurs, si la confiance est de faible niveau puisqu'elle n'a pas encore eu l'occasion de se construire, il est sans doute essentiel de conserver un certain contrôle.

Rappelons-nous par ailleurs que nous avons relevé, avec Das et Teng (1998, 2001) que confiance et contrôle pouvaient être définis comme complémentaires plutôt qu'antagonistes. Ainsi, il existerait une réelle relation entre ces deux dimensions tout comme il existe également une connexion entre contrôle et autocontrôle. Cette connexion s'apparenterait davantage à un glissement, comme nous l'avons souligné lors de l'approche empirique. En effet, les managers endossent la lourde responsabilité de l'atteinte des objectifs de chacun de leurs collaborateurs. Ils sont ainsi en relation directe et interdépendante avec ces derniers. Lorsque les télétravailleurs se forment une discipline et font preuve d'autocontrôle, les dirigeants peuvent consacrer plus de temps et d'énergie dans l'accomplissement de leurs propres tâches plutôt que dans le contrôle du travail fourni par leurs subordonnés.

Ainsi, bien que les relations entre contrôle, autocontrôle et confiance peuvent sembler, à première vue paradoxales, elles finissent par devenir interdépendantes et fonctionnent ainsi tel un rouage. L'absence ou le dysfonctionnement d'une des trois dimensions rendrait le mécanisme pleinement instable. Chacune des trois notions sont ainsi essentielles au bon fonctionnement du télétravail. De cette manière, nous pouvons conclure que nous sommes davantage dans un partenariat entre les trois concepts que dans une alternative en réponse au contrôle à distance. Soulignons, toutefois, que la possibilité du contrôle à distance représente tout de même la base du télétravail. En effet, nous avons relevé qu'en l'absence de moyens technologiques, pouvant servir de contrôle, le télétravail n'aurait aucunement vu le jour. Cette conception rend notre schéma davantage cohérent : en réalité, la confiance et l'autocontrôle ne représenteraient pas véritablement une alternative au contrôle à distance mais plutôt deux outils venant le compléter et l'alléger.

VII. Conclusion

Pour conclure ce mémoire, reprenons notre question de recherche « **comment les acteurs mobilisent-ils la confiance et l'autocontrôle afin de répondre aux défis du contrôle à distance en situation de télétravail ?** ». Premièrement, au vu de notre revue de littérature et de notre analyse de terrain, nous estimons que la confiance des managers est habituellement accordée aux télétravailleurs dès le début de leur collaboration. En effet, les chefs de service avançaient qu'une relation se crée dès le départ. Ainsi, les dirigeants décident d'accorder leur confiance sans avoir récolté de réelles preuves que la personne est digne de confiance et prennent ainsi le risque que la confiance soit rompue. Toutefois, rappelons que, concernant les nouveaux entrants, les employés n'ayant pas encore eu l'occasion de faire leurs preuves, le contrôle est tendanciellement plus présent. Deuxièmement, télétravailleurs et managers s'accordent tous à affirmer que pour travailler à distance, il faut pouvoir s'autocontrôler. Nous avons découvert que pour mettre en place un certain autocontrôle, les collaborateurs doivent s'imposer une discipline. Cette dernière peut être identique à la discipline présente sur le lieu de travail : commencer et terminer sa journée de travail aux mêmes heures, faire des pauses aux mêmes moments, etc. Toutefois, la discipline peut être personnalisée et dans ce cas, les télétravailleurs ont, pour obligation, de prévenir leur supérieur hiérarchique de leur organisation y incluant particulièrement les heures d'absence.

Enfin, si l'étude de cas nous a permis d'affirmer la nécessité de la confiance et de l'autocontrôle dans le télétravail, elle aura aussi mis en évidence que ces deux dimensions ne sont pas uniquement une alternative au contrôle à distance. Comme nous l'avons mentionné dans la discussion, les trois dimensions sont également complémentaires, formant à elles trois, un partenariat. En effet, dans le cadre de la confiance, le contrôle peut être défini comme un filet de sécurité. Durant certains entretiens, nous avons relevé un paradoxe selon lequel les managers affirmaient faire confiance à tous leurs collaborateurs travaillant à distance. Toutefois, s'ils ne possédaient aucun moyen de contrôle, ils diminueraient certainement les jours de télétravail. Nous pouvons ainsi conclure que la confiance est accordée tout en ayant une garantie, celle de pouvoir contrôler à tout moment. Concernant l'autocontrôle, celui-ci serait modelé par le contrôle à distance. En effet, il peut être à l'origine d'une conscience professionnelle : celle de vouloir atteindre ses objectifs et faire correctement son travail. Néanmoins, l'autocontrôle peut également être incité par la possibilité d'être contrôlé et, qui plus est, sans réellement savoir quand ni comment.

Nous concluons en soulignant que le contrôle ne se définit pas toujours comme un manque de confiance. Au contraire, il permet de conserver un certain équilibre et permet également de baliser les comportements humains qui, rappelons-le, sont définis comme imprévisibles et insaisissables. Par conséquent, il permet également de limiter les comportements opportunistes de la part de certains collaborateurs définis comme profiteurs. Les relations humaines peuvent être complexes et la distance amène, sans aucun doute, davantage d'incertitudes. De plus, comme nous l'avons mentionné, le contrôle peut être défini comme sécurisant voire stimulant pour certains employés. Le risque d'être contrôlé à tout moment pousse les télétravailleurs à s'engager davantage dans leur travail.

La confiance et l'autocontrôle permettraient ainsi d'apaiser les tensions que peuvent amener le contrôle, qui peut être reconnu comme un sujet houleux. Les deux dimensions permettent également de compléter le rôle du contrôle à distance voire même de prendre en charge certaines de ses fonctions. Le contrôle peut ainsi se limiter à rassurer les chefs de service et non à surveiller et vérifier comme pourraient le faire certains leaders dictatoriaux. Malgré les diverses difficultés que peuvent engendrer les trois dimensions, celles-ci sont jugées comme indispensables et doivent être mobilisées à bon escient afin de rendre le télétravail plus rentable pour les deux acteurs : dirigeant et télétravailleur.

Bon nombre de personnes ont vu juste en estimant le télétravail comme un réel avantage tant pour l'employeur que pour les employés. Toutefois, ce mémoire nous a permis de nous rendre compte qu'il ne suffit pas de l'introduire au sein d'une société et de formuler des attentes favorables. Un réel travail doit être élaboré en amont, tant par les chefs de service que par les collaborateurs susceptibles de travailler à distance. Rappelons tout de même que le télétravail bouleverse l'organisation managériale traditionnelle. C'est une ouverture sur le monde moderne qui mérite d'être prise au sérieux avec toutes les précautions possibles.

Revenons en quelques lignes sur les limites de cette recherche. Nous avons élaboré notre approche empirique sur base du secteur public dont le contexte organisationnel est fortement hiérarchisé. Dans une telle structure, les employés sont habitués à travailler seuls et sont peu sollicités pour émettre un avis sur certaines décisions. Il arrive même que certains se sentent écrasés par cette hiérarchie, sans doute par la forte présence du contrôle. Rappelons que le public cible est composé d'employés hautement qualifiés qui effectuent généralement des tâches complexes et qui travaillent de manière autonome. Nous pouvons imaginer que l'analyse serait assurément toute autre s'il s'agissait du secteur privé généralement défini par une hiérarchie moins marquée ou s'il s'agissait d'intervenants peu ou moins qualifiés. Nos trois dimensions (contrôle à distance, autocontrôle et confiance) reflèteraient, sans doute, une toute autre image.

Dans le prolongement de ce mémoire, nous pourrions envisager de découvrir quel style de leadership agencerait au mieux les notions de contrôle à distance, autocontrôle et confiance, dans le cadre du télétravail. Nous pourrions tenter de définir la culture d'entreprise la plus appropriée pour cette forme de travail à distance. Nous prenons conscience que la société évolue et qu'elle tend davantage vers plus d'autonomie, comme c'est le cas, par exemple, pour les entreprises libérées. Les dirigeants seront ainsi plus sollicités à faire confiance et les employés seront davantage contraints de se discipliner.

VIII. Bibliographie

- BACHELET Jean-François, 2015, « Cours d'Introduction à la pensée complexe ». Université de Liège
- BAIER Annette, 1986, « Trust and Antitrust », *Ethics*, 96(2):231.60.
- BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, 2003, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, (2):161.
- BROUSSEAU Eric, 2001, « Confiance ou contrat, confiance et contrat », *Confiance et rationalité*, Les colloques n°97, Paris, Inra Editions, 65-80
- DAMBRIN Claire, 2003, « Barnard à l'épreuve du télétravail : le risque de perte de contrôle du manager », *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*.
- DAMBRIN Claire, 2004, « How does telework influence the manager-employee relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management* 4(4):358.74.
- DAMBRIN Claire, 2005, « Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », Université Paris Dauphine, Paris.
- DAS T. K., TENG Bing-Sheng, 1998, « Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512
- DAS T. K., TENG Bing-Sheng, 2001, « Trust, control and risk in strategic alliances : An integrated framework », *Organization studies*, 22(2), 251-283
- DE MUNCK Jean, 1998, « La crise de l'Etat : la médiation comme symptôme et comme remède », *La médiation et les conflits de voisinage*, Charleroi, Centre européen de médiation
- DE MUNCK Jean, ORIANNE Jean-François, 2007, « L'approche par les capacités et la mise en œuvre de normes européennes en Belgique »

- DELEUZE Gilles, 1990, « Post-Scriptum sur les sociétés de contrôle », *PourParlers*, Les Editions de Minuit, 240.47
- DESBARATS Isabelle, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », *Les Cahiers de Droit* 54:337.1035.
- FELSTEAD Alan, JEWSON Nick, WALTERS Sally, 2003, « Managerial Control of Employees Working at Home », *British Journal of Industrial Relations* 41(2):241.64.
- FERNANDEZ Valérie, GUILLOT Caroline, MARRAULD Laurie, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion* 40 (238):101.18.
- GANNON Dave, BOGUSZAK Anna, 2013, « Douglas McGregor's Theory X and Theory Y », *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study* 2013(2).
- HAMON-CHOLET Sylvie, ROUGERIE Catherine, 2000, « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Economie et statistique* 339(1):243.55.
- HARDIN Russell, 2006 « Communautés et réseaux de confiance », in OGIEN Albert, QUÉRÉ Louis, 2006, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements.*, Paris: Economica, pp. 89-108.
- JACQUEMAIN Marc, 2014, « Epistémologie des sciences sociales - Une introduction », Université de Liège
- KINAZE Ali, 2009, « Gestion du contrôle en entreprise », *kinaze.org*, retrieved from <http://www.kinaze.org/gestion-contrôle-entreprise/> (consulté le 18/02/2016)
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE Aurélie, ISAAC Henri, 2013, « Technologies de l'information, Contrôle et Panoptique : Pour Une Approche Deleuzienne », *Systèmes d'Information et Management* 18(2):9.36.
- LUHMANN Niklas, 2006, *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale.*, Paris: Économica.

- MAYER Roger, DAVIS James, SCHOORMAN David, 1995, « An Integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734
- MELLO Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4):247.61.
- MÖLLERING Guido, 2005, « The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others », *International Sociology*, 20(3):283.395.
- MÖLLERING Guido, 2006, « Trust: Reason, Routine, Reflexivity. », *Emerald Group Publishing*.
- NOOTEBOOM Bart, 2006, « Apprendre à faire confiance. », in OGIEN Albert, QUÉRÉ Louis. 2006, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements.*, Paris: Economica, pp.63-85.
- OGIEN Albert, 2006, « Eléments pour une grammaire de la confiance », in OGIEN Albert, QUÉRÉ Louis. 2006, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements.*, Paris: Economica, pp.217-232.
- OGIEN Albert, QUÉRÉ Louis, 2006, *Les moments de la confiance : connaissance, affects et engagements*, Paris: Economica.
- PILON Claudine, 2012, « L'autorisation du télétravail comme acte de confiance », Université Montréal, Montréal.
- PONTIER Monique, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion* (1):31.
- ROUSSEAU Denise M., SITKIN Sim B., BURT Ronald S., CAMERER Colin, 1998, « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review* 23(3):393.404.
- SERVICE PUBLIC FEDERAL FINANCES, 2015, « Mission, vision et valeurs », retrieved from http://finances.belgium.be/fr/sur_le_spf/mission_vision_valeurs/missie_en_visie (consulté le 23/03/2016)

SHEETS-JOHNSTONE Maxine, 2006, « Sur la nature de la confiance. », in OGIEN Albert, QUÉRÉ Louis. 2006, *Les moments de la confiance: connaissance, affects et engagements.*, Paris: Economica, pp.23-41.

ST-ONGE Sylvie, HAINES Victor Y., SEVIN Hélène, 2000, « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail », *Relations Industrielles* 55(3):414.50.

TAIEB Emmanuel, 2005, « Individuation et pouvoir politique: Une lecture de Foucault et d'Elias », *Labyrinthe* (22):37.46.

TASKIN Laurent, 2006, « Le télétravail en manque de régulations ».

TASKIN Laurent, TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2010, « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion* (1):88.

[Documents uniquement consultés](#)

ANON, 2009, « A propos de ... : la confiance comme mécanisme social et l'approche fonctionnaliste du droit », *Droit et société*, n°72(2):457.95.

DROLET Johanne, LEBNAN Karim, 2013, « Les Défis Du Télétravail à L'égard de La Vie Privée Du Télétravailleur », *Les Cahiers de Droit* 54:303.1035.

NILLES Jack M, 1997, « Telework : Enabling Distributed Organizations, Information Systems Management », 14(4):7.4.

ORIANNE Jean-François, DRAELANTS Hugues, DONNAY Jean-Yves, 2009, « Les politiques de l'autocontrainte », *Education et sociétés* n° 22(2):127.43.

IX. Annexes

Annexe 1 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients du télétravail

FACTEURS	ENTREPRISE		EMPLOYÉS	
	<u>AVANTAGES</u>	<u>INCONVÉNIENTS</u>	<u>AVANTAGES</u>	<u>INCONVÉNIENTS</u>
ECONOMIQUE	<p>Réduction de coûts, solution à la gestion de l'espace (Taskin, 2006)</p> <p>Accroissement de la productivité (Taskin, 2006 ; Mello, 2007 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Hausse de l'activité (Taskin, 2003 cité par Pontier, 2014)</p> <p>Flexibilité de l'activité (Bobillier-Chaumon, 2003)</p>	<p>Augmentation des coûts de support, de sélection (Taskin, 2006)</p>	<p>Réduction des déplacements (Taskin, 2006 ; Helminen & Ristimäki, 2007 cités par Pontier, 2014)</p> <p>Accroissement de la productivité (Taskin, 2006)</p> <p>Impacts positifs sur l'environnement (Harpaz, 2002 & Arnold, 2006 cités par Pontier, 2014)</p>	
PROFESSIONNELS	<p>Augmentation de la rétention du personnel (Taskin, 2006)</p> <p>Image positive d'entreprise moderne (Taskin, 2006)</p> <p>Baisse de l'absentéisme et du turnover (Mello, 2007 ; Dambrin, 2004)</p>	<p>Contrôle plus difficile, difficulté de supervision (Taskin, 2006 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Hausse du contrôle et de la régulation (Bobillier-Chaumon, 2003)</p> <p>Diminution de l'implication de la loyauté (Taskin, 2006)</p> <p>Socialisation problématique des nouveaux entrants (Taskin, 2006)</p> <p>Communication plus difficile (Taskin, 2006)</p> <p>Difficulté de management (Felstead & al., 2003 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Remise en cause de l'équipe de travail (Felstead & al., 2003)</p>	<p>Flexibilité des horaires (Taskin, 2006 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Accroissement de l'autonomie dans le travail (Taskin, 2006 ; Mello, 2007 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Hausse de l'efficacité (Taskin, 2003 cité par Pontier, 2014 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Hausse de la motivation (Mello, 2007)</p> <p>Diminution du stress lié au travail (Taskin, 2006)</p>	<p>Isolement social (Taskin, 2006 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Opportunités de carrière et de développement moindres (Taskin, 2006 ; Dambrin, 2004)</p> <p>Sécurité juridique (Taskin, 2006)</p> <p>Difficulté à s'auto-motiver (Taskin, 2006)</p> <p>Manque d'information (Dambrin, 2004)</p>
FAMILIAUX			<p>Meilleure conciliation vie/privée/vie professionnelle (Taskin, 2006)</p>	<p>Conflit entre espace privé et professionnel (Taskin, 2006)</p>
TECHNIQUES	<p>Transformation de flux de communication (Karsenty, 1994 cité par Pontier, 2014)</p>	<p>Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire (Mello, 2007)</p>		

Ce tableau synthétique a été fondé sur les lectures de différents auteurs comme Bobillier-Chaumon (2003) ; Dambrin (2004) ; Mello (2007) ; Pontier (2014) et Taskin (2006). Il reprend les avantages et les inconvénients que peut générer le télétravail tant à l'entreprise qu'aux employés.

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des conséquences de l'autonomie sur le contrôle

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS	LES CONSÉQUENCES	RÉFÉRENCES
L'usage croissant des Technologies de l'Information et de la Communication conduit à un contrôle par la technologie.	Renforcement du contrôle	J.R. Aiello et K.G. Kolb, 1995
La formalisation croissante des tâches alourdit les modalités de contrôle.	Renforcement du contrôle	S. Hamon-Cholet et C. Rougerie, 2000
Le salarié est conduit à autoréguler son activité.	Allègement du contrôle	S. Deffayet, 2002 ; I. Harpaz, 2002
La responsabilité de la gestion du temps de travail est transférée sur le salarié.	Allègement du contrôle	D.E. Baily et N.B. Kurland, 2002 ; I. Harpaz, 2002 ; V. Devos et L. Taskin, 2005
Les tâches réalisées en télétravail permettent de s'affranchir des contraintes de cadre de travail.	Allègement du contrôle	J.-F. Chanlat, 2003 ; N.B. Kurland et D.E. Baily, 1999
LES FACTEURS LIÉS AU TÉLÉTRAVAILLEUR	LES CONSÉQUENCES	RÉFÉRENCES
La recherche de légitimité conduit le télétravailleur à multiplier les contacts avec son employeur ou supérieur hiérarchique.	Renforcement du contrôle	L. Taskin, 2003
La confiance liée au télétravail nécessite des interactions à distance et une mise à l'épreuve de la fiabilité.	Renforcement du contrôle	S.L. Jarvenpaa et D.E. Leidner, 1999 ; M. Reed, 2001
Des modes d'évaluation individuelle spécifiques doivent être définis.	Renforcement du contrôle	A. Karsenty, 1994 ; M. Reed, 2001
L'encadrement devient davantage qualitatif.	Allègement du contrôle	S. Deffayet, 2002
Le style de management s'oriente davantage sur les résultats.	Allègement du contrôle	U. Konradt et al., 2003 ; K. Daniels et al., 2001
Le télétravailleur est responsabilisé au sujet de sa carrière et de l'évolution de ses compétences	Allègement du contrôle	B. Galambaud, 2001

Tableau récapitulatif mettant en évidence les deux conséquences que peuvent exercer l'autonomie sur le contrôle : soit un allègement soit un renforcement de celui-ci (Pontier, 2014, p.34).