

Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ?

Par Caroline DIARD

Enseignant-chercheur, EDC Paris Business School, OCRE

et Virginie HACHARD

Enseignant-chercheur, École de Management de Normandie, Laboratoire Métis

Le télétravail est un mode d'organisation du travail à distance apparu dans les années 1970, qui repose sur l'utilisation des nouvelles technologies et suppose une relation managériale renouvelée. Sa mise en œuvre interroge sur l'importance de la confiance, le contrôle et l'autonomie des télétravailleurs. Comment la relation managériale évolue-t-elle à travers ces trois dimensions lors de la mise en œuvre du télétravail ? Cette étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 18 collaborateurs d'une *business school* explore la relation managériale par le prisme du contrat psychologique.

Ce travail démontre que les managers font confiance à leurs collaborateurs et qu'ils sont satisfaits du dispositif. Il n'y a pas de contrôle spécifique, mais se développent l'autonomie du collaborateur ainsi qu'une forme d'autocontrôle.

Introduction

Le télétravail est un concept très en vogue, et considéré à la fois comme une révolution sociétale et organisationnelle. Cette forme d'organisation du travail à distance a été consacrée récemment. En effet, les grèves des transports en 2019 ont conduit les entreprises à organiser le travail des collaborateurs à distance. La loi n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 qui a imposé le confinement de la totalité de la population française a conduit les entreprises à organiser le télétravail dans le cadre du maintien de leur activité. Cette étude a été conduite avant le confinement et concerne une forme de télétravail formel, habituel, et non une forme contrainte.

Bien que la Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) fasse état de 30 % des salariés français déclarant pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine, le baromètre annuel Malakoff-Humanis quant à lui indiquait en février 2019 que 29 % de salariés du secteur privé pratiquaient le télétravail. Une étude réalisée en complément de ce baromètre annuel montre que, pendant le confinement, le télétravail a concerné 39 % des salariés du secteur privé. La moitié d'entre eux l'ont expérimenté pour la première fois, et 62 % télétravaillent à 100 %. Une étude de l'ANDRH (association nationale des DRH) conduite en juin 2020 révèle que 85 % des DRH considèrent souhaitable la poursuite du télétravail.

Une étude, conduite par Polycom (spécialiste de la visioconférence) en 2017 auprès de 25 000 personnes dans 12 pays (dont 2 300 interrogées en France), avait auparavant montré que la confiance et l'autonomie

laissées par le manager participent à une meilleure productivité du collaborateur en télétravail. Une enquête, menée par l'observatoire du télétravail et de l'ergostressie (Obergo) en 2018, abondait dans le même sens : 86 % des sondés constatant une augmentation de la productivité (77 % en 2012), et 84 % une augmentation de la qualité du travail produit (70 % en 2012).

Il est donc intéressant de s'interroger sur l'évolution de la relation managériale dès lors que l'on met en place le télétravail dans une organisation. La place du manager, les postures, les relations fondées sur la confiance ou le contrôle, le degré d'autonomie du collaborateur pourraient en effet être affectés (Pontier 2014). Les théories relatives au contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1990 ; Guerrero 2005), la littérature relative à la reconnaissance en situation de travail à distance (Marrault 2012 ; Dumas et Ruiller 2014), les incidences du télétravail (Vayre 2019) et la confiance en situation de télétravail (Kaplan, Engelsted & Lockwood, 2018) nous permettront de comprendre comment évolue la relation managériale lors de la mise en œuvre du télétravail.

« Le déploiement du télétravail implique aussi que les managers soient à l'aise avec l'idée de laisser une certaine marge de liberté à leurs subordonnés quant à l'organisation de leurs activités de travail au quotidien, aux missions et projets qu'ils doivent mener à bien » (Vayre et Delfosse, 2019, p. 26).

Nous avons étudié, dans une précédente contribution (Diard et Hachard, 2019), l'effet d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique

des enseignants-chercheurs. À travers une posture longitudinale, nous poursuivons notre approche et souhaitons nous intéresser à la mise en place, dans la même organisation (une *business school*), du télétravail pour le personnel administratif, avec qui les auteurs n'ont aucun lien fonctionnel ni hiérarchique.

Une étude qualitative par entretiens semi-directifs a été conduite auprès de 10 dyades managers/télétravailleurs (10 télétravailleurs et leurs 8 managers).

L'objectif de cet article est d'analyser l'effet de la mise en œuvre du télétravail sur trois dimensions de la relation managériale : confiance, autonomie et contrôle.

Contrat psychologique, télétravail et relation managériale

Le contrat psychologique (CP)

Les travaux fondateurs d'Argyris et de Schein dans les années 1960 ont permis d'élaborer le concept de contrat psychologique (CP). Levinson *et al.* (1962) considèrent le contrat psychologique comme « la somme des attentes mutuelles entre les deux parties présentes ». Ce dernier suppose que les parties présument des ententes tacites : les employeurs peuvent compter sur l'implication de leurs salariés, et les salariés sur la réalisation des obligations auxquelles leurs employeurs se sont engagés (Cavanaugh et Noe, 1999).

Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept qui permet d'étudier un échange social (Coyle-Shapiro et Conway, 2004). D'après la théorie de l'échange social, la confiance est affectée en premier lieu lorsque le CP n'est pas respecté. D'autres attitudes au travail sont aussi influencées ; les engagements de l'individu tendent à être revus à la hausse lorsque les promesses sont dépassées, à la baisse sinon (Guerrero, 2005).

Le contrat psychologique n'est pas formalisé et repose sur des croyances individuelles explicites et implicites ainsi que sur des obligations mutuelles (Moisson, 2007). Il implique une mutualité et une réciprocité entre l'employé et l'employeur. Cet échange social est basé sur des obligations et également des promesses. Le contrat psychologique représente « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque. L'important est ici la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989). Comme pour le contrat de travail, le contrat psychologique induit des obligations réciproques. Cependant, il est difficile de les énumérer ; Anderson et Schalk 1998 ; Campoy *et al.* 2005 se sont appuyés sur 35 études afférentes au sujet depuis 1990, et concluent à une liste d'éléments pouvant constituer le contrat psychologique. Du côté de l'employeur, chez ces auteurs, apparaissent : la rémunération, la sécurité de l'emploi, le développement (formation et carrière), la reconnaissance, le contenu du travail, la communication, les horaires de travail, et l'équilibre entre

la vie privée et la vie professionnelle. « Concernant l'employé, ses obligations sont relatives à la flexibilité, l'employabilité, les comportements extra-rôle, la sociabilité et l'intégration, l'honnêteté et la fidélité, et, enfin, la performance » (Duport, 2009).

La première version du PCI (Psychological Contract Index) a été élaborée par Rousseau en 1990, puis actualisée en 1998 et en 2000. Initialement, le contrat psychologique est mesuré sur sept axes : court terme, fidélité, étroitesse des attributions, soutien de la performance, développement, employabilité externe et stabilité. Guerrero (2005) a ajouté : la confiance en son employeur, la loyauté, mais aussi l'implication organisationnelle affective et l'intention de rester.

Les promesses de l'employeur sont la rémunération et la rétribution, le contenu du travail, le climat de confiance et l'équité (incluant les relations avec les collègues et le soutien du supérieur), les conditions matérielles de travail (incluant la formation, les ressources et les conditions de sécurité).

Quant aux promesses du salarié, il s'agit de : l'altruisme et l'esprit d'équipe (incluant les comportements hors rôle), la citoyenneté d'entreprise, l'employabilité, les performances minimales au travail, la loyauté (Guerrero, 2005, p. 118).

Pour Guerrero (2005), la réalisation du contrat psychologique est appréhendée par trois indicateurs : la rupture (en anglais, *breach* ou *underfulfillment*), qui revient à une forme de sous-réalisation ou rupture des promesses ; le respect (*fulfillment*) des promesses (évaluation cognitive où l'on a offert exactement ce qui avait été convenu) ; et le dépassement des promesses (*overfulfillment*), qui correspond à la sur-réalisation ou dépassement des promesses (évaluation cognitive où l'on a obtenu plus que ce qui avait été convenu).

Ces travaux permettent de mieux analyser le lien qui unit les collaborateurs à l'entreprise. Pour l'organisation, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'implication personnelle et de motivation.

Le contrat psychologique analyse ainsi la relation d'emploi à partir de perceptions individuelles concernant les obligations présentes entre le collaborateur et son employeur (Rousseau, 1990). Cette théorie fournit les moyens d'une meilleure compréhension des attitudes et des comportements au travail. Elle inclut des éléments psychologiques et tacites inhérents à une relation de travail, impossibles à formaliser dans un contrat de travail. Elle recouvre tout ce qui n'est généralement pas exprimé par écrit. Dans un premier temps, le salarié évalue la capacité de l'entreprise à respecter les promesses faites sur le court terme. Il se forge alors une perception sur la confiance qu'il peut avoir en son employeur et, si celle-ci est bonne, accepte plus facilement de s'engager dans une relation durable avec ce dernier. La perception d'un écart entre la promesse faite et sa réalisation conduit à réévaluer la relation nouée avec son employeur (Guerrero, 2005). La plupart des travaux relatifs au contrat psychologique s'intéressent à l'évaluation par les individus de la relation d'emploi. Dans le contrat psychologique, il existe une convergence des obligations des deux

parties. Il s'agit d'une forme de perception de la relation d'emploi. Ainsi, les salariés et les employeurs ne possèdent pas les mêmes schémas cognitifs concernant les obligations réciproques relatives à la relation d'emploi. Du côté de l'employeur, il peut s'agir d'une attente en matière de performance, d'implication personnelle, de temps de prestation et d'horaires, de résolution de problèmes. Pour le collaborateur, il renvoie à une ambiance de travail désirée. Le contrat psychologique est plutôt relatif aux attentes mutuelles qui sont perçues dans la relation employé-employeur (Robinson et Rousseau, 1994). Rousseau (1989) ajoute que les promesses elles-mêmes ne constituent pas un contrat. Par contre, les contributions comme le travail, l'acceptation du perfectionnement ou un changement peuvent être engagés contre des promesses implicites ou déclarées concernant le salaire, la promotion, le développement ou la carrière (Robinson et Rousseau, 1994).

Dans notre étude, pour les télétravailleurs, le contrat psychologique renvoie notamment à l'autonomie, la confiance et les conditions de travail.

Ainsi, « le télétravail propose un nouveau contrat psychologique basé sur le soutien organisationnel au salarié et vise une réciprocité dans l'échange salarial avec une recherche de conciliation entre les exigences de performance pour l'entreprise et un mieux-être au travail pour le salarié » (Craipeau, 2010, *in* Dumas & Ruiller, 2014). La théorie du contrat psychologique présente ainsi de nombreux apports pour l'analyse de la relation manager/collaborateur dans un contexte de télétravail formalisé. En effet, le PCI proposé par Guererro (2005) présente quatre dimensions des promesses de l'employeur : rémunération et rétribution, contenu du travail, climat de confiance et équité, conditions matérielles de travail. Nous mobiliserons trois d'entre elles (rémunération et rétribution, contenu du travail et climat de confiance) et retiendrons dans la suite de ce travail que le contrat psychologique est un ensemble de promesses et d'obligations entre employeur et collaborateur qui ne sont pas formalisées.

En situation de télétravail, la liberté de s'organiser constitue une nouvelle promesse de l'employeur dans le cadre du contrat psychologique. Les attentes des télétravailleurs sont liées à la possibilité de travailler plus sereinement. Bien que la grande majorité des recherches sur le contrat psychologique soit d'ordre quantitatif, notre protocole de recherche qualitatif est semblable à celui de Duport (2009).

Le télétravail comme nouveau mode d'organisation

Une première définition est élaborée en 1993 dans un rapport interministériel conduit par Thierry Breton⁽¹⁾ : « Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : le travail s'effectue à distance,

c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat du travail est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ». L'article L. 1222-9 du code du travail dispose que le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication », et Vayre (2019, p. 4) effectue une synthèse des différentes formes de télétravail reprises dans la littérature. Le télétravail apparaît ainsi polymorphe. On distingue le télétravail formel, informel ou gris (contractualisé ou non contractualisé ; Taskin et Devos, 2005 ; Troup et Rose, 2012), le télétravail occasionnel ou conjoncturel du télétravail régulier, extensif, voire permanent (moins d'une journée par semaine contre plus d'une journée par semaine, voire plus de 90 % du temps de travail hebdomadaire ; Coenen et Kok, 2014 ; Taskin et Bridoux, 2010). Notre étude porte sur une forme de télétravail formalisé par une charte, organisé, non contraint et habituel, hors situation de confinement.

Le télétravail en tant que modification organisationnelle a déjà été exploré par de nombreux auteurs (Tremblay, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Taskin, 2006 ; Pontier, 2014 ; Vayre, 2019) et décrit à plusieurs reprises dans de nombreuses recherches en tant que « bouleversement managérial ». Taskin (2006) s'interroge ainsi sur les enjeux managériaux liés au télétravail qui bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management en favorisant la rupture avec une unité de temps, de lieu et d'action.

Le télétravail s'est développé lentement, révélant une ambivalence tant du côté employeur que du côté des salariés avec l'émergence de freins divers à son développement (Tremblay, 2001 ; Vayre, 2019). Les attentes sont parfois dissymétriques entre employeurs et employés, et tendent à ne pas converger. Le concept de contrat psychologique apparaît pertinent, car il permet de croiser les attentes perçues par les collaborateurs et les promesses de l'employeur lors du développement du télétravail.

Contexte et mise en place du télétravail

L'ordonnance n°2017-1387 ratifiée par la loi du 29 mars 2018 a renforcé le cadre donné au télétravail et a donc modifié l'environnement réglementaire des entreprises. Le contexte juridique est désormais facilitant. En effet, qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravail peut être mis en place : par accord collectif, par une charte ou à défaut par un simple accord entre le salarié et l'employeur. En matière de télétravail, l'accord d'entreprise prime tant sur l'accord de branche que sur l'accord interprofessionnel. Il est donc possible de déroger aux obligations posées par l'ANI (accord national interprofessionnel) de 2005, par accord collectif majoritaire conclu avec les organisations syndicales représentatives, ou selon les modalités fixées par l'ordonnance n°2017-1385 pour les sociétés dépourvues de délégué syndical.

⁽¹⁾ « Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques ».



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

Raphaël (Raffaello Sanzio, 1483-1520.) *L'École d'Athènes*, fresque, 1510-1520. Détail.: Parménide d'Elée debout aux côtés d'Héraclite sous les traits de Michel Ange, cité du Vatican, Musei Vaticani.

« Le contrat psychologique du travail renvoie à l'autonomie et à la confiance. »

En outre, les accords d'entreprise ne sont plus obligatoires. L'accord entre les parties peut être formalisé par tout moyen. Certaines entreprises se sont emparées du dispositif réglementaire récent et facilitant (ordonnances de 2017 et loi de ratification du 29 mars 2018). C'est le cas de l'organisation étudiée (*business school*), qui a choisi d'encadrer le télétravail à travers une charte déposée auprès de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

Cette charte s'applique à tous les salariés, mais plus particulièrement au personnel administratif, les enseignants-chercheurs bénéficiant de conditions particulières adaptées à leur métier, définies dans le guide de la faculté (Diard et Hachard, 2019). On notera que le choix d'une charte est lié au fait que l'ANI de 2005 n'est pas applicable à l'organisation étudiée qui n'évolue pas dans le secteur marchand, s'agissant d'une association.

La relation managériale en contexte de télétravail : la mise en jeu de la confiance, de l'autonomie et du contrôle

La relation d'emploi est une relation de subordination formalisée par le contrat de travail. L'approche taylorienne suppose une relation hiérarchique. La relation managériale est définie par le lien collaborateur/supérieur hiérarchique. Le management moderne s'éloigne de cette approche (Barnard, 2001) considérant l'organisation comme un système social au sein duquel les individus entretiennent des relations interpersonnelles. Les individus peuvent y devenir autonomes grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), et le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance (Dambrin, 2005).

L'importance de la confiance en situation de télétravail

La relation de confiance est définie par Karsenty (2013, p. 20) comme « celle qui existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée ». La notion de confiance en situation de télétravail est mise en évidence dans l'étude quantitative de Kaplan *et al.* (2018). Cette recherche indique que les managers sont parfois confrontés à des accusations d'iniquité en autorisant certains à télétravailler et d'autres pas (Mahler, 2012 ; Ryan et Kossek, 2008, *in* Kaplan *et al.*, 2018). L'organisation peut cependant tirer profit d'une meilleure implication des télétravailleurs qui perçoivent une meilleure satisfaction au travail (Gajendran et Harrison, 2007 ; Mahler, 2012, *in* Kaplan *et al.*, 2018). La mise en place du télétravail révèle les composantes d'une forme de contrat psychologique, l'autorisation de télétravailler donnée au collaborateur génère une performance accrue en réciprocité (Peters *et al.*, 2004).

Le télétravail abroge de fait les notions d'unité de temps, d'unité de lieu et d'unité d'action de l'entreprise (Taskin, 2006) Dès lors, la manière traditionnelle de manager fondée sur le présentisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas compatible avec la distance qui suppose une relation de confiance (Greenworking, 2012).

Les managers qui ne font pas confiance à leurs collaborateurs n'autoriseront pas le télétravail même si les missions et tâches confiées s'y prêtent, que la technologie le permet et les salariés volontaires. Le télétravail peut partiellement répondre à certaines aspirations des acteurs (attente de performance pour l'employeur, gain de temps dans les transports pour le salarié). « D'ailleurs, dans les entretiens, les enquêtés font part d'un véritable sentiment de reconnaissance et de loyauté à l'égard des entreprises qui autorisent, voire "tolèrent" le travail à distance » (Marrault, 2012).

Une confiance réciproque est indispensable. Le télétravail peut être vécu comme un signe de reconnaissance. « Le salarié doit mettre son supérieur hiérarchique en confiance à l'égard du travail qu'il fournit » (Zaheer *et al.*, 1998).

L'importance de l'autonomie et du contrôle

La littérature oppose contrôle et autonomie dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre (Taskin, 2006) : « La confiance ou l'autonomie, font bien partie d'une relation de contrôle (ou managériale) entre un travailleur et son manager ».

L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui offrant ainsi de s'adapter au changement, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (Pontier, 2014).

Le contrôle peut être défini comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs » (Flamholtz, 1996, *in* Pontier, 2014).

La présence simultanée de l'autonomie et du contrôle en situation de télétravail est analysée par Pontier (2014). La mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail et l'utilisation des NTIC remettent en cause le modèle taylorien au profit du modèle d'une entreprise devenue virtuelle.

Le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance avec une limitation de la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques (Dambrin, 2005). La culture managériale repose sur une supervision directe et une visibilité de ce que font les collaborateurs sur le lieu de travail (Felstead *et al.*, 2003).

Dans le cas du télétravail, ce contrôle ne peut plus s'exercer de façon directe. Les managers peuvent contrôler les employés par l'intermédiaire de comptes-rendus d'activité et/ou de réunions avec la hiérarchie. Les NTIC peuvent constituer des outils de contrôle (Fernandez, Guillo & Marraud, 2014, p. 116). Les managers peuvent choisir un mode de management reposant sur la confiance comme l'évoque Dambrin (2004), qui considère la confiance comme un mode de management privilégié au sein des organisations effectuant du télétravail.

Le contrôle à distance comporte une autre dimension qui est celle de l'autonomie. L'éloignement physique, l'organisation du temps de travail spécifique et le recours aux NTIC imposés supposent une autonomie des télétravailleurs. 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.

Dans le cas du télétravail, on observe une forme d'autodiscipline parfois plus pesante que les formes traditionnelles de contrôle qui s'appuyaient sur l'autorité et la présence physique des supérieurs hiérarchiques (Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail conduit le salarié à un autocontrôle (Pontier, 2014, p. 37).

L'autocontrôle est une forme de contrôle intériorisé, et les travailleurs se transforment en individus auto-disciplinés sans que la direction ne l'ait explicitement exigé (Taskin et Tremblay, 2010). Leclercq-Vandelannoitte et Isaac (2013) constatent également dans une étude de cas concernant des consultants en situation de télétravail le développement d'une forme d'autocontrôle.

Contrat psychologique, télétravail et relation managériale constituent le socle théorique de notre approche empirique.

Méthodologie

Nous formulons l'hypothèse suivante : la mise en œuvre du télétravail transforme la relation managériale concernant trois dimensions que sont l'autonomie, la confiance et le contrôle. Pour infirmer ou confirmer cette hypothèse, une approche qualitative a été réalisée concernant un cas unique dans le cadre d'une étude longitudinale. Notre dispositif d'analyse a été mis en place afin d'organiser la collecte de données primaires sur une durée suffisamment longue pour permettre d'analyser l'évolution de la relation managériale dans la durée.

Contexte

La recherche qualitative affiche une visée compréhensive et se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation (Dumez, 2011, p. 48).

Nous avons fait le choix d'une forme d'observation centrée sur l'analyse d'entretiens. Nous avons retenu la méthode des entretiens croisés (le manager et son collaborateur en situation de télétravail). Nous avons mené ces entretiens (semi-directifs) dans une unique organisation, une *business school*, qui constitue notre unité d'analyse. Cette unité définit la mise en situation du processus de mise en œuvre du télétravail et correspond à un contexte particulier. Cet établissement d'enseignement supérieur est une association de droit privé qui emploie 329 salariés, dont 77 enseignants-chercheurs. Il s'agit d'un contexte organisationnel multi-campus (5 campus, dont 3 en France) où le travail à distance fait partie intégrante de l'organisation du travail. En effet, les salariés sont habitués à travailler ensemble à distance et à se déplacer entre les différents campus. Cette modalité d'organisation est ancienne et concerne tous les collaborateurs (administratifs et enseignants-chercheurs). Une réforme de la faculté avait préalablement modifié l'organisation du travail pour les enseignants-chercheurs uniquement. Cette réforme, qui ne concernait que le personnel enseignant et portait sur l'organisation du travail à distance (présence obligatoire uniquement un jour par semaine) et sur les statuts des enseignants-chercheurs, a donné lieu à une première recherche publiée (Diard et Hachard, 2019). Le télétravail a ensuite été mis en place en février 2019 au moyen d'une charte élaborée en octobre 2018 après concertation avec les membres de la DUP (délégation unique

du personnel) (devenue CSE – comité social et économique). Tous les collaborateurs sont éligibles. Cette charte concerne cette fois uniquement le personnel administratif. Il s'agit d'une phase test qui a été poursuivie. Le projet a été mis en œuvre à la suite des résultats d'une enquête conduite auprès de l'ensemble des collaborateurs sur le bien-être au travail. La réforme réglementaire relative au télétravail étant facilitante, la direction a souhaité profiter de cette opportunité pour répondre à une demande des collaborateurs portée par les représentants du personnel. L'objectif est d'offrir aux collaborateurs l'opportunité de travailler en dehors de leur lieu de travail habituel (le domicile du salarié) dans un environnement plus calme. Il n'a pas été envisagé d'augmenter le nombre de jours travaillés à distance afin de limiter le risque d'isolement.

Tous les salariés sont potentiellement concernés si leur poste est éligible. Seuls les collaborateurs en CDI à temps plein ou au moins à 80 % et ayant au moins un an d'ancienneté sont concernés. La charte distingue cependant deux populations : les enseignants-chercheurs et le personnel de service, administratif et encadrement pédagogique. Cette distinction est issue de la convention collective applicable⁽²⁾, à savoir l'article 6.2 relatif aux classifications professionnelles. Les conditions de mise en œuvre sont identiques pour toutes les catégories concernées. Le télétravail s'effectue un jour par semaine. Au préalable, une demande est formulée auprès du N+1. Ensuite, le service RH vérifie l'éligibilité et donne l'accord définitif. Deux éléments sont vérifiés en amont : la maîtrise des outils informatiques et l'équipement informatique personnel à disposition (ordinateur, connexion, logiciels). L'aptitude des collaborateurs concernés est vérifiée grâce à un parcours de type "*e-learning*". Les outils utilisés à distance sont les mêmes que pour les enseignants-chercheurs et sont les outils habituels déjà utilisés sur place (connexion Internet, dossiers partagés en ligne sur le serveur commun). Le service RH s'assure également que le collaborateur n'a pas d'autre activité durant le jour de télétravail.

Nous avons choisi d'étudier uniquement le personnel administratif. Le télétravail est basé sur le volontariat et ne concerne que le personnel dont la présence ne requiert pas de service auprès de clients internes ou externes. La situation de télétravail est néanmoins réversible. Aucun matériel n'est mis à disposition. Concernant les modalités de contrôle, la charte évoque une organisation basée sur la confiance. Les télétravailleurs restent soumis à l'horaire collectif de travail et doivent exercer leur mission sur leur lieu d'habitation dans la limite de la durée légale du travail. Le salarié peut être contacté à tout moment pendant les plages horaires définies dans la charte, et doit rester disponible pour ses collègues et son manager.

Parmi le personnel administratif, de service et d'encadrement pédagogique, 26 personnes sont concernées, dont 7 hommes. Seule une personne a vu sa demande

⁽²⁾ Convention collective nationale de l'enseignement privé indépendant du 27 novembre 2007, étendue par arrêté du 21 août 2008, JORF 28 août 2008, n°2691.

Extrait du modèle PCI à travers trois dimensions (2005, Guerrero)		Institution étudiée en situation de télétravail	
Promesses de l'employeur	Promesses du collaborateur	Promesses de l'employeur	Promesses du collaborateur
Rémunération et rétribution	Altruisme et esprit d'équipe incluant les comportements hors rôle, la citoyenneté d'entreprise, la gestion de son employabilité	Reconnaissance ; Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle	Augmentation de la charge de travail ; Esprit d'équipe
Contenu du travail	Performances minimales	Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle	Performance, productivité, concentration
Climat de confiance et équité, incluant les relations avec les collègues et le soutien du supérieur	Loyauté	Confiance ; Autonomie ; Absence de contrôle ; Soutien	Loyauté, engagement ; Développement de nouvelles compétences (outils, travail à distance)

Tableau 1 : application du modèle du Psychological Contract Index - PCI (Guerrero, 2005, p. 118).

refusée, car le jour de télétravail demandé n'était pas compatible avec les contraintes du service.

On observe plusieurs catégories d'acteurs/de télétravailleurs :

- ceux dont les missions peuvent s'effectuer à temps plein à distance (développeurs *web*, chargés de missions multimédia) ;
- et ceux dont la présence est nécessaire plusieurs jours au bureau et qui utilisent les jours de télétravail pour les dossiers de fond.

Entretiens semi-directifs

Un entretien exploratoire a été effectué avec le responsable des ressources humaines qui a répondu à nos questions dans le cadre d'une discussion libre et ouverte, afin de comprendre le contexte et les étapes de mise en œuvre du télétravail dans cette organisation. Les entretiens ont été menés à travers un guide d'entretien semi-directif.

Deux guides d'entretien ont été élaborés en miroir, c'est-à-dire avec les mêmes questions adaptées au télétravailleur et à son manager afin d'éviter des biais éventuels dans notre recherche (voir Annexe 1 et Annexe 2). Notre guide d'entretien s'appuie sur trois dimensions du PCI (Guerrero, 2005, p. 118), dont nous nous sommes partiellement inspirés. Guerrero a en effet évalué à travers une étude quantitative 29 items pour les promesses de l'employeur et 26 pour les promesses du salarié. Il s'agissait d'évaluer la réciprocité de la relation d'emploi avec une réponse aux attentes du salarié par l'entreprise et une réponse aux attentes de l'employeur par le collaborateur.

Guerrero (2005) propose l'énumération suivante des promesses réciproques :

Promesses de l'employeur : rémunération et rétribution, contenu du travail, climat de confiance et équité, relations avec les collègues et le soutien du supérieur,

conditions matérielles de travail, formation, ressources et conditions de sécurité.

Promesses faites par le salarié : altruisme et esprit d'équipe incluant les comportements hors rôle, citoyenneté d'entreprise, employabilité, performances minimales au travail, loyauté. Les promesses mentionnées dans le PCI sont adaptées au cas de salariés diplômés qui exercent des postes à responsabilités et non transposables à d'autres types d'employés sans modifications majeures (Rousseau, 1990, *in* Guerrero 2005). C'est le cas des salariés de l'institution que nous avons étudiée.

Notre étude qualitative ne mobilise pas la totalité des items, et notre guide d'entretien a donc été construit autour de trois dimensions du PCI : rémunération et rétribution ; contenu du travail ; climat de confiance et équité. Au sein de chaque dimension, nous avons utilisé trois items : autonomie, confiance et contrôle.

Ce guide a été validé au cours d'un premier entretien exploratoire et a été élaboré en trois parties.

Pour le collaborateur : i) le contexte de travail, ii) l'évolution des missions et du comportement depuis la mise en place du télétravail, iii) les attentes du manager. Pour le manager : i) le contexte et le choix, ii) les évolutions de comportement et de performance du collaborateur, iii) les attentes du manager. Les premiers interrogés ont été les managers.

L'étude qualitative a ensuite été conduite auprès de 10 dyades managers/télétravailleurs (10 télétravailleurs et leurs 8 managers). Elle s'est déroulée entre septembre et décembre 2019. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits. Les personnes interrogées sont identifiées par un numéro, afin de préserver leur anonymat. Ce travail nous a permis de dresser un tableau mettant en perspective les attentes des collaborateurs et les promesses de l'employeur afin d'étudier la perception du CP (Tableau 1).

Chaque entretien a duré en moyenne 30 minutes. Les 18 entretiens réalisés nous ont permis de parvenir à une forme de saturation des données. Notre corpus constitué de 18 entretiens regroupe les interviews conduites auprès des télétravailleurs, en CDI et à temps plein (Tableau 2) et de leurs N+1 (Tableau 3). On notera qu'un seul N+1 est également interrogé en tant que télétravailleur (M1 et C10 sont la même personne).

Cela nous a permis de dégager les verbatim relatifs à la relation managériale. Nous avons évalué à travers trois dimensions du PCI les attentes et promesses réciproques, la confiance, l'autonomie et le contrôle perçus.

L'analyse thématique est une méthode qui consiste « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996,

p. 259). L'analyse thématique consiste à repérer et regrouper des expressions, phrases, similaires au sein d'un corpus. Ceci permet d'analyser des données qualitatives préalablement recueillies. Un référentiel, appelé dictionnaire des thèmes, a été élaboré dès le début de la phase d'entretiens. Il a permis de regrouper des thèmes, dimensions, verbatim, et de produire une forme de catégorisation des verbatim. Il s'agit *via* cet outil de réduire les données récoltées lors de la retranscription des entretiens. En effet, l'analyse n'est possible que si les données ont fait l'objet d'un tri préalable. Notre analyse thématique s'est focalisée sur les retranscriptions d'entretiens. Nous avons suivi un processus similaire à celui préconisé par Miles et Huberman (1991) : le dictionnaire des thèmes a été évolutif et a été élaboré en trois étapes, à savoir le repérage des thèmes avec l'identification progressive et exhaustive des thèmes à l'issue d'une première

N° Collaborateur	Service	Intitulé du poste	Manager	H/F	Date d'entrée dans l'institution	Jour de télétravail
C1	Programmes /accréditations	Assistante	M3 (50 %)	F	03/01/2007	Lundi
C2	Formation professionnelle et continue	Assistante de direction	M8	F	01/10/2010	Vendredi
C3	Service à l'étudiant	Assistante	M5	F	10/07/2017	Jeudi
C4	Digital Media	Digital content manager	M1	H	18/04/2016	Lundi
C5	Relations entreprises	Chargée d'études marketing	M2	F	14/09/2015	Vendredi
C6	Formation professionnelle et continue	Assistante	M8	F	25/08/2014	Lundi
C7	Stages et année optionnelle	Chargée de missions	M2	F	08/01/2018	Vendredi
C8	Systèmes d'information	Data Manager	M4	H	01/01/2007	Lundi
C9	Digital learning	Responsable pôle développement web	M7	H	01/01/2016	Mercredi
C10	Relations institutionnelles et médias	Responsable Digital media	M6	F	16/02/2015	Lundi

Tableau 2 : Liste des collaborateurs.

N° Manager	Fonction
M1	Responsable digital médias
M2	Directrice marketing, entreprises et carrière
M3	Directeur des accréditations et qualité
M4	Directeur des systèmes d'informations
M5	Directrice des admissions et du service à l'étudiant
M6	Directrice des relations institutionnelles et médias
M7	Directrice déléguée digital learning
M8	Directeur de la formation professionnelle et continue

Tableau 3 : Liste des managers.

lecture. Cette étape a permis de : repérer les idées récurrentes, répétées ; l'usage des métaphores et des analogies ; les différences et les similitudes expressives ; les expressions correspondant aux enjeux théoriques de la recherche. La deuxième étape a consisté à établir des liens théoriques à l'issue d'une seconde lecture. La troisième étape a résidé dans l'analyse des données recueillies sur le terrain à travers des fondements théoriques identifiés. Cette formalisation a permis d'extraire des mots clés et des thèmes récurrents. L'analyse des discours recueillis a servi à dégager des éléments relatifs à l'autonomie, la confiance, l'autocontrôle, la nécessité de travailler dans le calme et aux attentes perçues. Notre protocole de recherche nous a aidés à recueillir du matériau brut (les entretiens), que nous avons traité (classement des verbatim et mots clés), afin d'identifier les réponses à nos questions de recherche. Ainsi, nous avons repris tous les entretiens retranscrits et avons repéré systématiquement les mots/groupes de mots appartenant à des champs lexicaux relatifs aux thèmes de notre questionnaire. Ces champs lexicaux sont présentés dans le Tableau 4. Le codage des verbatim révèle des répétitions dans le vocabulaire employé. On parvient d'ailleurs à une forme de saturation des données avec des mots/groupes de mots qui reviennent à chaque entretien.

Résultats et discussion

Nous avons au préalable formulé l'hypothèse que, dans le cadre de la réciprocité du contrat psychologique, la mise en œuvre du télétravail transforme la relation managériale concernant trois dimensions : l'autonomie, la confiance et le contrôle.

Les entretiens menés auprès des managers montrent qu'ils sont satisfaits du dispositif, qui influence positivement les trois dimensions étudiées (confiance, contrôle, autonomie). Le contexte multi-campus qui suppose déjà une forme de nomadisme a été facilitant lors de la mise en œuvre du télétravail. En préambule, il convient de constater que les télétravailleurs ont tous des missions propices au travail à distance (développeurs *web*, assistantes de direction...). Dans cette organisation,

la motivation des demandes n'est pas prioritairement liée aux problèmes de transport, mais à un souhait de travailler au calme et de se concentrer. Les collaborateurs tendent à vouloir diminuer leur stress et augmenter leur bien-être au travail.

Cette recherche révèle plusieurs éléments relatifs à la relation managériale et aux composantes du contrat psychologique.

En premier lieu, la confiance apparaît comme l'élément central de la relation entre le collaborateur et son N+1 dans l'octroi de cette journée, et c'est un préalable inscrit dans la charte. Les collaborateurs choisis pour télétravailler sont ceux qui sont les plus autonomes et les plus consciencieux et dignes de confiance. « Je lui fais entièrement confiance. Nous ne sommes pas sur le même campus. [...] Le fait qu'elle soit chez elle ou au bureau ne change rien avec le transfert d'appel » (M3). Les managers font tous confiance aux collaborateurs en télétravail. Il n'y a aucun contrôle spécifique le jour du télétravail : « Je ne fais pas de flicage. On est sur des projets qui avancent, et le retard se voit tout de suite (développement, dossiers) » (M4). M2 déclare utiliser une forme de « management par objectifs ». Le télétravail est fondé sur la confiance, et sa mise en œuvre contribue à renforcer les promesses de l'employeur. L'analyse des entretiens effectués nous a également permis de déterminer que la relation est basée à la fois sur l'autonomie et la confiance.

En deuxième lieu, le télétravail procure une nouvelle forme d'autonomie et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Dans cette organisation, le télétravail représente ainsi un levier individuel de motivation, d'implication en contribuant à l'amélioration des conditions de travail. Le télétravail permet aux collaborateurs une meilleure concentration (surtout pour ceux qui ont des bureaux partagés), d'éviter le stress et d'avancer sur des dossiers de fond. « Il y a moins de bruit, je suis concentrée. Je suis plus efficace » (C5). Certains relèvent que les collègues les dérangent moins quand ils sont en télétravail, ils « osent » moins appeler (C3, C6, C7). La journée de télétravail est une parenthèse permettant de mieux travailler, plus vite, plus sereinement, au calme, loin des conflits et du bruit.

Rémunération et rétribution	Organisation du travail, contenu du travail	Relation managériale : climat de confiance et d'équité
Réduction du stress/bien-être/détendu/bulle/soupage/épanoui, serein	Changement/organisation	Confiance
Autonome	Missions spécifiques/dossiers de fond	Contrôle, flicage
Concentration/tranquillité/calme/géné/liberté	<i>Reporting</i>	Lien social, ensemble
Motivation	Télétravail informel/occasionnel	
Efficacité/performance		

Tableau 4 : Champs lexicaux correspondant aux trois dimensions utilisées du PCI.

Le collaborateur se sent plus efficace et plus productif en télétravail, la journée est souvent plus longue et la pause déjeuner réduite. « Je suis plus productif sur la création de contenu, car cela me demande du calme » (C4). « Sur le plan productivité, je suis beaucoup plus zen par rapport à ma charge de travail [...]. Ce que je fais en saisie en trois heures au bureau, je le fais en max une heure à la maison, et cela évite les erreurs » (C3).

Les collaborateurs anticipent leurs tâches à faire lors de leur journée en télétravail (C1, C2, C3, C5, C7, C8). L'étude révèle une volonté de travailler au calme sur des dossiers de fond, loin du bruit lié le plus souvent à des bureaux partagés ou à la proximité de zones de passages d'étudiants (tous les collaborateurs). Un tiers des collaborateurs évoque le fait de pouvoir diminuer son temps de transport et donc la fatigue liée aux trajets. Ainsi, les transports tiennent une place moins importante dans la vie du salarié. La qualité de vie au travail s'améliore : « Je suis plus détendue » (C5) ; « c'est plus confortable pour la disponibilité intellectuelle. J'apprécie ce moment de télétravail » (C2). Il n'y a pas de compte-rendu spécifique à cette journée auprès du N+1.

En troisième lieu, les télétravailleurs déclarent adapter leur comportement et leur rythme. Ils ont tendance à accroître leur contribution et à étendre leurs horaires de travail. Ainsi, C10 déclare : « J'organise ma journée comme à l'école, mais je prends moins de pauses. Je travaille plus et plus longtemps [jusqu'à 19-20 h] », et C6 : « J'ai les mêmes horaires et le même rythme à la maison, sauf le midi, car je mange en travaillant ». C9 déclare faire moins de pauses qu'au bureau. Les télétravailleurs mentionnent des difficultés à déconnecter : « J'ai du mal avec les horaires et du mal à couper » (C2). Les salariés ont cependant tendance à accroître d'eux-mêmes leur charge de travail. Ainsi, C5 avoue : « Au début, je me suis mis la pression, je fais un point avec ma manager tous les lundis et peut-être que ça la rassure ». « Dès que je reçois un mail, je me sens obligée de répondre tout de suite. C'est de la conscience professionnelle, je ne sais pas. Il y a peut-être un complexe, je me sens redevable. Je prends cette journée comme un luxe » (C1). « Les collaborateurs communiquent plus en télétravail [car par mail et non de visu], mais ce n'est pas demandé » (M2). C2 précise effectuer des « points réguliers » avec son manager. M7 précise que ses collaborateurs en télétravail « se sentent obligés d'en faire un peu plus qu'au bureau. Ils ont tendance à déborder le soir si un dossier n'est pas fini ». Ceci va dans le sens des résultats de Metzger et Cléach (2004, p. 443) qui constatent une forme de « culpabilité intériorisée », car le télétravailleur est conduit à travailler sans limite.

En quatrième lieu, la présence au bureau plusieurs jours par semaine semble indispensable pour garder le contact, échanger des informations et assurer un lien social : « Le collectif permet de bénéficier de l'expérience des autres personnes. C'est donc important d'avoir des rencontres et des échanges informels, grâce à une présence physique » (C8).

Un jour de télétravail par semaine leur paraît suffisant. « Une journée, c'est suffisant afin de ne pas être coupés du fonctionnement du service » (M5). « Aujourd'hui, un jour suffit, car le contact avec les collègues est quand même important (C1) ». « Une journée par semaine, cela suffit » (C6). Ce jour se fait au choix du manager : certains choisissent le même jour pour leur équipe (M6 et M1), ou au contraire les jours sont étalés dans la semaine (M8, M4 et M5). Les collaborateurs souhaitent garder du lien social, et l'échange direct ressort comme primordial. Les collaborateurs font attention à ne pas avoir d'enfants à la maison le jour du télétravail, car ils ne veulent pas qu'il y ait le moindre doute sur leur disponibilité au travail (C3, C7). Le processus de sélection et les critères d'éligibilité sont lisibles, compris et acceptés.

En dernier lieu, d'un point de vue technique, tous les dossiers sont sur des serveurs partagés à distance, il n'y a pas de problème d'accès aux données. Par contre, certains ont un moins bon équipement à domicile. Le télétravail suppose d'avoir un espace et les outils dédiés. La taille des écrans à domicile est le seul frein ; un petit écran ne permet pas des tâches de développement logiciel ou multimédia comme le permettent deux grands écrans au bureau (C9, C10) : « Je n'ai pas investi dans un équipement supplémentaire. Je m'organise pour ne pas avoir de tâche qui nécessite les deux écrans dont je dispose au bureau » (C10).

Dans notre recherche, les managers ont des attentes en matière d'implication personnelle, de qualité du travail, de résolution de problèmes et de productivité. Les télétravailleurs, quant à eux, recherchent une ambiance de travail plus confortable, moins stressante, plus calme et favorisant la concentration. Comme décrit par Peter *et al.* (2010), l'autorisation de télétravailler donnée au collaborateur génère une performance accrue en réciprocité, car les managers évoquent une meilleure efficacité le jour du télétravail. Cette recherche révèle que les attentes réciproques sont dépassées.

En effet, le télétravailleur a tendance à aller au-delà des attentes du manager à travers des comportements hors rôle (heures en plus, forte concentration, autocontrôle), donc à surpasser les promesses initiales liées au contrat de travail et à la réciprocité du contrat psychologique. Ce point pourrait s'expliquer à travers la théorie de l'échange social, précédemment mobilisée par Kelliher et Anderson (2010), qui ont noté dans de nombreuses entreprises un accroissement du temps de travail, le télétravail étant considéré comme réservé à des collaborateurs privilégiés, « les télétravailleurs se sentiraient redevables envers leur organisation et fourniraient davantage d'efforts pour s'acquitter de leur dette » (*in* Vayre 2019). Le rythme de travail est modifié, l'autonomie accrue et une forme d'autocontrôle se met en place. L'autocontrôle mis en place confirme les résultats d'autres auteurs (Leclercq-Vandelanoite et Isaac, 2013 ; Pontier, 2014). Une étude réalisée par l'ANDRH en juin 2020 auprès de 458 DRH a par ailleurs montré l'importance de l'autonomie dans la relation managériale.

Cette recherche contribue à définir le contenu du contrat psychologique des collaborateurs nouvellement en situation de télétravail dans un établissement d'enseignement supérieur privé. Sur le plan théorique, les résultats des entretiens conduits sur le terrain confirment les éléments de la revue de littérature relative au contrat psychologique et au télétravail. Ainsi, d'un point de vue managérial, ce travail révèle des attentes partagées, ce qu'avaient relevé Saboune et Belghit (2018). La relation d'emploi en situation de télétravail est complexe, et les attentes des individus doivent être mieux comprises et analysées pour améliorer la qualité de vie au travail et le fonctionnement du groupe de travail. L'étude révèle ainsi une réponse à des attentes réciproques. L'employeur va au-delà de ses promesses en accordant davantage de confiance avec le télétravail, et le télétravailleur va au-delà de ses engagements en développant des comportements hors rôle, en augmentant sa charge de travail et en accroissant son implication. Le manager, en autorisant le télétravail, souligne ainsi la confiance, favorise l'autonomie et la responsabilisation, va donc au-delà de ses engagements et de ses promesses. Les managers ont privilégié lors de la mise en place le dialogue et la coordination.

Les résultats de notre recherche vont toutefois au-delà de nos questionnements initiaux. Nous constatons qu'il n'y a aucun contrôle formalisé par les managers, mais plutôt une forme d'autocontrôle mise en place par les télétravailleurs. « Il n'y a pas de contrôle particulier. Je sais comment fonctionne C..., et elle a confiance dans mon travail. Il y a une confiance mutuelle et réciproque » (C8) ; « je ne me sens pas contrôlée » (C1) ; « en télétravail, ils se sentent obligés d'en faire un peu plus qu'au bureau. Ils ont tendance à déborder le soir si un dossier n'est pas fini » (M7).

Ensuite, cette recherche a révélé du télétravail officieux, ce que nous n'avions pas anticipé. En effet, les entretiens mettent en évidence le développement d'une forme de télétravail officieux pour les managers qui exceptionnellement travaillent sur des dossiers spécifiques à domicile (M4, M7, M8, M5) : « Je fais déjà du télétravail officieux, mais cela reste très rare. C'est ponctuel » (M7). La totalité des managers fait référence à une forme de télétravail informel mis en place par les managers eux-mêmes pour échapper à une situation inconfortable ou stressante. Quand il y a des dossiers urgents, stratégiques, les managers préfèrent travailler chez eux. On assiste à la mise en œuvre d'un processus parallèle que nous n'avions pas imaginé.

Enfin, l'intégration du télétravail en tant que nouvelle forme d'organisation du travail dans cet établissement d'enseignement supérieur a nécessité un ajustement de la coordination des différents acteurs. Le manager traditionnel, devenu manager « à distance », doit garantir la cohésion de l'équipe. En effet, l'équipe, groupe de travail formel, permet une coopération entre les individus, et au collaborateur de s'identifier. Les managers ont veillé à favoriser son sentiment d'appartenance au groupe, en donnant des signes de reconnaissance réguliers et en organisant le collectif de travail. En effet, le télétravailleur a besoin d'être apprécié et de se sentir en confiance pour donner le meilleur de lui-même. Pour

ce faire, il doit savoir qu'il est traité avec équité, qu'il peut progresser avec l'appui de sa hiérarchie, et que l'entreprise prend en compte ses aspirations personnelles, même si elle ne peut pas toutes les satisfaire. Ainsi, la motivation du télétravailleur réside dans la qualité de vie, mais aussi dans la possibilité qui lui est offerte d'être autonome et responsable dans ses missions.

Les résultats ont également montré que certains télétravailleurs ont évoqué la journée de télétravail comme un espace de respiration par rapport à certaines tensions ou conflits sur le lieu de travail.

Ces résultats constatés sur le terrain peuvent être assimilés à la notion d'évitement, évoquée dans la littérature sous le terme de *coping*. Le concept de *coping* a été élaboré par Lazarus et Launier en 1978. Il s'agit des efforts volontaires d'un individu pour faire face à une situation qu'il évalue comme stressante, impliquant que cette situation est perçue comme difficile à surmonter et menaçante pour son bien-être (Hazanov-Boskovitz, 2003). Le *coping* désigne l'ensemble des processus qu'un individu interpose entre lui et l'événement perçu comme menaçant (Paulhan, 1992). Le *coping* est un comportement d'évitement permettant d'échapper à une situation inconfortable. Dans le cas du télétravail, le dispositif est souvent considéré comme un moyen d'éviter les embouteillages, les temps de transport trop élevés (Aguilera *et al.*, 2016). Rien dans la littérature n'évoque l'évitement de situations interpersonnelles au travail. Notre recherche, en revanche, fait apparaître moins l'évitement de temps de transport que de relations collectives inconfortables (bruit, bureaux partagés, interruption par les étudiants, tensions entre collègues). Il s'agit d'un résultat inattendu qui pourrait faire l'objet de nouvelles recherches. Ces éléments apportent une contribution à la littérature existante.

Dans l'organisation étudiée, le télétravail est par conséquent globalement perçu comme très positif par les managers et leurs collaborateurs. Cette contribution a donc permis de confirmer notre hypothèse de recherche. En effet, la mise en œuvre du télétravail dans cette *business school* a transformé la relation managériale concernant trois dimensions : l'autonomie, la confiance et le contrôle.

Dans un système d'attentes réciproques, dans le cadre d'un contrat psychologique informel, l'accroissement de productivité et l'implication accrue peuvent être attribués au désir des salariés d'une reconnaissance de leur travail par les managers. Il pourrait tout aussi bien être lié aux dispositifs numériques, qui accroissent les interdépendances entre postes de travail en temps réel et créent une chaîne d'injonctions temporelles qui se substituent, à distance, à la classique supervision par un tiers dans un système plus taylorien.

Au sein de cette institution, en situation de télétravail, tout se passe comme s'il y avait un contrat implicite, l'espace d'une journée, entre accroissement de la productivité et une respiration accordée (détente par rapport aux tensions au travail, transport évité, se retrouver chez soi avec la possibilité de se concentrer davantage...).

Ce point n'est pas nécessairement propre au télétravail. Il est possible que le télétravail ne pose pas de problèmes particuliers à la relation managériale, parce que la coordination séquentialisée du travail est déjà à l'œuvre sur le lieu de travail et que le télétravail ne change ni le travail des managers, ni celui des salariés (sauf la suppression des pauses collectives qui rompent momentanément le rythme de travail et les horaires contraints). Néanmoins, les managers auraient aimé un accompagnement dans la mise en place du dispositif et un échange de bonnes pratiques (M2).

Ce travail présente cependant certaines limites. En effet, notre approche qualitative concerne une étude de cas unique qui ne permet pas de généraliser les résultats.

Cette étude a été menée lors de la première année de mise en œuvre de la charte du télétravail. Cela pourrait également constituer une limite à ce travail exploratoire. Un retour sur le terrain pourrait s'avérer pertinent pour mesurer l'évolution des trois dimensions étudiées de la relation managériale. Une prochaine contribution pourrait confirmer à travers une approche quantitative les résultats observés.

Conclusion

Notre objectif était de démontrer qu'en situation de télétravail, dans le cadre de la réciprocité du contrat psychologique, la relation managériale était bouleversée concernant trois dimensions : l'autonomie, le contrôle, la confiance.

Notre approche qualitative de terrain confrontée à la littérature relative au contrat psychologique et au télétravail nous permet de conclure que les télétravailleurs se sentent plus efficaces, et qu'ils ont tendance à davantage s'impliquer et à augmenter leur temps de travail et leur contribution. La confiance était un préalable à l'accord du manager. Cette notion est d'ailleurs énoncée dans la charte. La confiance est une condition nécessaire et également une conséquence du dispositif mis en œuvre. En effet, le télétravail a renforcé cette confiance initiale, et les managers n'ont pas développé de forme spécifique de contrôle. L'autonomie est accrue. Les collaborateurs en revanche mettent en place des mécanismes d'autocontrôle. Ce phénomène apparaît dans la littérature (Desjours, 2012) comme une forme de « néo-management » (Bevort, 2013).

En situation de télétravail, l'autonomie et la confiance se transforment en une forme d'autocontrôle. Ceci conforte les travaux de Pontier (2014) et ceux de Leclercq-Vandelanoitte et Isaac (2013) qui, à travers le prisme deleuzien, avaient mis en évidence une forme d'autodiscipline au sein d'une population de consultants : « La plupart des consultants se sentent totalement redevables de la confiance que leur accorde leur supérieur et ressentent comme un besoin de l'informer sur performance » (p. 17). Les télétravailleurs rencontrés ont tendance à accroître leurs promesses envers l'organisation, car leurs attentes ont été dépassées par la mise en œuvre du télétravail. Ceci est conforme à la littérature relative au contrat psychologique.

Références

- AGUILERA A., LETHIAIS V., RALLET A. & PROULHAC L. (2016), « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°1, pp. 245-266.
- ANDERSON N. R. & SCHALK R. (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), pp. 637-647.
- ANDRH (2020), « Covid : le futur du travail vu par les DRH », étude, juin.
- ARGYRIS C. (1960), *Understanding Organisational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, IL.
- BARNARD C. I. (2001), *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition (1st edition: 1938), Harvard University Press.
- BEVORT A. (2013), « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés », *Participations*, n°5, pp. 33-51.
- CAVANAUGH M. A. & NOE R. A. (1999), "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), pp. 323-340.
- CAMPOY E. *et al.* (2005), « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », *Actes de la journée « stress, burn out et conflit de rôles »*, Aix-en-Provence.
- COYLE-SHAPIRO J. A.-M. & CONWAY N. (2004), "The employment relationship through the lens of social exchange", in COYLE-SHAPIRO J. A.-M., SHORE L. M., TAYLOR S. M. & TETRICK L. (éd.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 5-28.
- DAMBRIN C. (2004), "How does telework influence the manager-employee relationship?", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4).
- DAMBRIN C. (2005), « Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris.
- DESJOURS C. & GERNET I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°13, pp. 75-91.
- DIARD C. & HACHARD V. (2019), « Impact de la mise en œuvre d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique par les enseignants-chercheurs », *Question(s) de Management*, n°23, pp. 41-53.
- DUMAS M. & RUILLER C. (2014), « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Revue Management et Avenir*, n°74, pp. 71-95.
- DUMEZ H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, pp. 47-58, hal-00657925.
- DUPORT Y. (2009), « Contrat psychologique et valeurs organisationnelles : une étude empirique dans le contexte des coopératives de production », XX^e congrès de l'AGRH, 9-11 septembre, IAE de Toulouse.
- FELSTEAD A., JEWSON N. & WALTERS S. (2003), "Managerial Control of Employees Working at Home", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.
- FERNANDEZ V., GUILLOT C. & MARRAUD L. (2014), « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 40(238), pp. 101-118.
- GREENWORKING (2012), « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : Comment la distance transforme nos modes de travail », synthèse remise au ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, étude, mai.
- GUERRERO S. (2005), "Measurement of the psychological contract in a French work context", *Relations industrielles*, 60(1), Université de Laval, pp. 112-144.
- HAZANOV-BOSKOVITZ O. (2003), « Étude du coping des adolescents dans un contexte expérimental », thèse de doctorat, Université de Genève.
- ILLEGEMS V & VERBEKE A., (2004), "Telework: What does it mean for management?", *Long Range Planning*, 37(4), pp. 319-334.

- KAPLAN S., ENGELSTED L. & LOCKWOOD K., (2018), "Unpackaging manager mistrust in allowing telework: Comparing and integrating theoretical perspectives", *Journal of Business and Psychology*, n°33, pp. 365-382.
- KARSENTY L. (2013), « Comment appréhender la confiance au travail ? », in KARSENTY L. (dir.), *La confiance au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 13-51.
- KELLIHER C. & ANDERSON D. (2010), "Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work", *Human Relations*, n°63, pp. 83-106.
- LAZARUS R. & LAUNIER R. (1978), "Stress-related transactions between person and environment", in PERVIN L. A. & LEWIS M. (éd.), *Perspectives in Interactional Psychology*, Springer, Boston, MA.
- LECLERCQ-VANDELANOITTE A. & ISAAC H. (2013), « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'information et management*, 18(2), pp. 9-36.
- LEVINSON H. (1962), *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- MARRAULT L. (2012), « De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses socio-techniques du travail "à distance" équipé », thèse de doctorat.
- MILES A. M. & HUBERMAN A. M. (1984), *Analyzing qualitative data: A source book for new methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, traduction française (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- MOISSON V. (2007), « Sentiment de violation du contrat psychologique et stress perçu : exploration empirique sur une population de commerciaux suite à la mise en place d'un dispositif de surveillance dans leurs véhicules », thèse de doctorat.
- MUCCHIELLI A. (dir.) (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PAULHAN I. (1992), « Le concept de coping », *L'année psychologique*, n°92, pp. 545-557.
- PETERS P., TIJDENS K. & WETZELS C. (2004), "Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption", *Information & Management*, n°41, pp. 469-482.
- PONTIER M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *Revue des sciences de gestion*, n°265, pp. 31-39
- REY C. & SITNIKOFF F. (2006), « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions économiques*, p. 34.
- ROUSSEAU D. M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), pp. 121-139.
- ROUSSEAU D. M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts", *Journal of organizational behavior*, 11(5), pp. 389-400.
- ROBINSON S. L. & ROUSSEAU D. M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), pp. 245-259.
- SABOUNE K. & GOUJON BELGHITA. (2018), « L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : le cas d'un EHPAD », *Revue Management & Avenir*, 103(5), pp. 181-200.
- SCHEIN. H. (1965), *Organization Psychology*, Englewoods, N.J., Prentice Hall.
- TASKINL. (2006), « Télétravail : les enjeux de la déslocalisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, 34, [en ligne] <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- VAYRE E. & DELFOSSE C. (2019), « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations », *Le Journal des psychologues*, n°367, pp. 22-26.
- VAYRE E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, n°82, pp. 1-39.
- ZAHEER A., MCEVILY B. & PERRONE V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and inter-personal trust on performance", *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159.

Annexe 1 : guide d'entretien destiné aux collaborateurs en situation de télétravail

Introduction

Bonjour, tout d'abord, je vous remercie de me consacrer du temps.

Je mène actuellement un travail de recherche sur le télétravail au sein de [...]. Ce qui m'intéresse, c'est de mieux comprendre comment vous percevez les attentes de votre employeur et comment vous vous organisez au quotidien.

Partie 1 : contexte

- Votre poste
- Votre ancienneté
- Votre temps de travail
- Date de début du télétravail
- Modalités (quel jour et pourquoi)
- Pourquoi avez-vous fait la demande de passage en télétravail ?

Partie 2 : l'évolution des missions/modification du comportement

- Quelles sont vos principales missions ?
- Pensez-vous que vos missions ont évolué depuis le passage au télétravail ? Si oui, pourriez-vous développer ce point ? Sinon, quelles sont les missions principales effectuées à la maison ?
- Êtes-vous moins stressé(e) grâce au télétravail ? Pourquoi ?
- Le télétravail vous permet-il d'éviter certaines contraintes organisationnelles ?

Quand vous travaillez chez vous :

- Quels sont vos horaires ? Comment sont-ils contrôlés par l'employeur ?
 - Faites-vous toujours une pause déjeuner ?
 - À quelle fréquence communiquez-vous avec vos collègues ?
 - Faites-vous un *reporting* en fin de journée ?
 - Préparez-vous en amont des dossiers en vue de la journée de télétravail ?
 - Est-ce que cette journée vous permet de mieux organiser votre vie de famille ?
 - Portez-vous une tenue plus décontractée ?
 - Est-ce que cette journée vous permet d'être moins stressé(e) ?
 - Est-ce que cette journée améliore votre performance ?
 - Est-ce que cette journée favorise votre autonomie ?
 - Pensez-vous que l'organisation est plus flexible ?
- Pensez-vous que votre travail est reconnu par votre hiérarchie ? Si oui, comment ?

Partie 3 : attentes du manager

- Votre manager vous fait-il confiance ?
- Comment votre manager évalue votre travail ? (contrôle à distance, Skype, réunions, tableaux de bord)
- Comment sont définis vos objectifs ?
- Comment est organisé le contrôle de votre performance ?
- Avez-vous constaté un changement de comportement de votre manager ?
- D'après-vous, quelles sont les attentes de votre manager depuis que vous êtes en télétravail ?
- Vos collègues vous font-ils des remarques concernant le fait que vous êtes absent(e) du bureau certains jours ?
- Pour finir, quels avantages avez-vous trouvé avec la mise en place du télétravail ?
 1. Gain de temps de trajet
 2. Meilleure organisation familiale
 3. Autonomie
 4. Moins de sollicitation donc plus de concentration
 5. Facilité de déconnexion
 6. Meilleure performance
 7. Autres (expliquez)
- **Vous pensez quoi du fait de travailler à la maison ?**
(avis positif, négatif, propositions, problèmes rencontrés)

Annexe 2 : guide d'entretien destiné aux managers

Introduction

Bonjour, tout d'abord, je vous remercie de me consacrer du temps.

Je mène actuellement un travail de recherche sur le télétravail au sein de [...]. Ce qui m'intéresse, c'est de mieux comprendre comment vous percevez le comportement au travail de votre collaborateur.

Partie 1 : contexte

- Pourquoi avez-vous accepté la demande de passage en télétravail ?

Partie 2 : l'évolution des missions/modification du comportement

- Est-ce que vous pourriez décrire en quelques mots clés ses missions actuelles ?
- Avez-vous fait évoluer ces missions depuis le passage au télétravail ? Si oui, pourriez-vous développer ce point ? Pourquoi ?

Quand votre collaborateur est à son domicile :

- Vous lui faites confiance ?
 - Il modifie ses horaires théoriques ?
 - Il fait toujours une pause déjeuner ?
 - À quelle fréquence il communique avec ses collègues ?
 - Fait-il un *reporting* en fin de journée ?
 - Prépare-t-il en amont des dossiers en vue de la journée de télétravail ?
 - Est-ce que cette journée lui permet de mieux organiser sa vie personnelle ?
 - Est-ce que le télétravail lui permet d'être moins stressé ?
 - Est-ce que le télétravail améliore la performance de votre collaborateur ?
 - Cette forme de travail vous permet-elle d'améliorer la flexibilité de votre service ?
- Comment reconnaissez-vous le travail effectué ?

Partie 3 : attentes du manager

- Comment évaluez-vous le travail ? (contrôle à distance, Skype, réunions)
 - Comment définissez-vous les objectifs ?
 - Comment est organisé le contrôle de votre performance ?
 - Avez-vous constaté un changement de comportement de votre collaborateur ?
 - Quelles sont vos attentes depuis que votre collaborateur est en télétravail ?
 - Comment le télétravailleur est-il perçu par les autres membres de l'équipe ?
 - Quels sont ses horaires ? Comment sont-ils contrôlés ?
- Pour finir, quels avantages avez-vous trouvé avec la mise en place du télétravail ?
 1. Gain de temps de trajet pour le collaborateur
 2. Meilleure organisation
 3. Autonomie
 4. Plus de concentration
 5. Une capacité à se déconnecter
 6. Performance accrue
 7. Autres (expliquez)
 - **Vous pensez quoi du fait que votre collaborateur travaille à la maison ? (avis positif, négatif, propositions, problèmes rencontrés)**