

# Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19

Par Vincent MEYER

EM Normandie Business School, Laboratoire METIS

Caroline DIARD

ESC Amiens et Membre du centre de recherche en *risk management* (C.E.R.M.)

et Dounia ROST

Chargée de développement RH du Groupe La Banque Postale

Le 17 mars 2020, les entreprises françaises ont soudainement placé leurs collaborateurs en télétravail à temps plein à la suite du premier confinement. Cette réorganisation dans l'urgence a été rendue possible grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Mais elle a aussi subitement engendré de nouveaux modes d'organisation du travail, et en particulier de nouvelles formes de contrôle. La littérature sur le télétravail nous indique qu'un tel changement s'accompagne traditionnellement d'un renforcement du contrôle par les résultats. Notre étude exploratoire menée auprès de dix-sept salariés du secteur bancaire et financier révèle à l'inverse une baisse du contrôle par les résultats. Si cette baisse peut s'expliquer en partie par le contexte singulier de la crise de la Covid-19, notre étude souligne l'émergence de nouvelles formes de contrôle par les comportements (micro-management, multiplications des réunions) et par les "inputs" (multiplications des formations). Elle met surtout en exergue le renforcement du contrôle technologique et l'émergence d'une forme d'autocontrôle plus diffus, à travers la co-construction d'une culture d'entreprise fondée sur l'urgence et l'hyper-réactivité, un fort sentiment de redevabilité et la surveillance par les pairs.

## Introduction

Le 17 mars 2020, la totalité de la population française se retrouve confinée, en application du décret d'urgence n°2020-260 et de la loi n°2020-290. Le télétravail est immédiatement mis en place dans la plupart des entreprises en réponse à ces circonstances exceptionnelles et comme prévu par l'article L.1222-11 du Code du travail : « En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. »

Subitement, la majorité des employés basculent dans le télétravail à temps plein pour une durée indéterminée. Cette situation unique dans l'histoire organisationnelle représente à la fois une opportunité exceptionnelle pour les chercheurs de mieux comprendre le télétravail et une responsabilité importante dans l'accompagnement des entreprises face à ce défi lourd de conséquences. Plusieurs auteurs se sont déjà emparés du sujet pour

mesurer les effets positifs et négatifs de ce télétravail à temps plein, contraint (Taskin, 2021 ; Hansez, 2021), et ses effets sur les relations managériales (Diard et Hachard, 2021). Nous proposons dans cette étude exploratoire menée d'avril 2020 à février 2021 auprès de dix-sept collaborateurs de quatre organisations du secteur bancaire et financier de nous concentrer sur les différents modes de contrôle du travail.

La transformation des modes de contrôle est en effet au cœur même du télétravail comme en atteste une des premières définitions officielles donnée en France par Thierry Breton (1994), ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Le télétravail est « une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, [...] à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le

télétravailleur ; d'autre part, [...] au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication ». Quand les salariés basculent dans le télétravail, il est attendu que leurs managers contrôlent davantage leurs résultats puisqu'ils ne peuvent plus les observer directement en situation de travail (Lautsch *et al.*, 2006 ; Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Snell, 1992).

Néanmoins, plusieurs recherches sont venues remettre en question cette idée, notamment depuis que le télétravail s'est démocratisé dans les grandes entreprises. Les nouvelles technologies de la communication et de l'information facilitent de nouvelles méthodes de contrôle (Fernandez, Guillot et Marrault, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015), et les salariés semblent ressentir moins de pression sur les résultats quand ils sont en télétravail (Groen *et al.*, 2018). La mise en place du télétravail à grande échelle en 2020 est également venue modifier son déploiement habituel dans les entreprises, et permet de poser la question de recherche suivante : comment les entreprises ont-elles adapté le contrôle du travail de leurs collaborateurs à la suite de la mise en place soudaine du télétravail à temps plein pendant la crise de la Covid-19 ?

Après avoir détaillé le cadre théorique du télétravail et notamment les différents modes de contrôle qui lui sont associés, nous développerons la méthodologie utilisée, puis les résultats de l'étude seront analysés et discutés en détail.

## Revue de littérature

### Le développement du télétravail dans le secteur bancaire et financier français

#### Évolution et définition du télétravail en France

Le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. Les premières conceptualisations de cette nouvelle forme d'organisation du travail remontent en effet au début des années 1970. Il est néanmoins longtemps resté marginalisé, et ce n'est qu'à partir des années 2000 et l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qu'il s'est véritablement démocratisé dans les entreprises (Tremblay, 2001 ; Taskin, 2003, 2006). Aujourd'hui, le télétravail est typiquement représenté par « un cadre, dans une entreprise de plus de 250 salariés, dans le secteur des services » comme le soulignait l'étude annuelle 2020 de Malakoff Humanis. Il recouvre cependant une multitude de pratiques (Vayre, 2019), comme le télétravail pendulaire ou complet, et les chercheurs soulignent aussi bien ses impacts positifs, notamment sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ou la réduction du stress, que ses impacts négatifs généralement dus à une intensification du travail à la maison (Metzger et Cléa, 2004 ; Storhaye et Bouvard, 2013 ; Lasfargue et Fauchonier, 2018 ; Tissandier *et al.*, 2019 ; Vayre, 2019).

C'est la loi du 22 mars 2012 qui est véritablement venue encadrer le télétravail en France et lui donner un statut juridique formel. Le télétravail y est défini comme « 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<sup>(1)</sup> ». En outre, depuis 2018, il n'est plus obligatoire de signer un accord d'entreprise et lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen (article L.1222-9 du Code du travail) : « Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. » Il est également important de noter que l'accord national du 26 novembre 2020 (étendu et publié au *Journal officiel* le 13 avril 2021) se concentre sur « une mise en œuvre réussie du télétravail », montrant à quel point le télétravail est devenu un enjeu majeur non seulement au niveau juridique, mais aussi et surtout aux niveaux organisationnel et managérial. Les signataires de cet accord appellent en effet explicitement à un renouveau des pratiques managériales et à une montée en compétences sur les conséquences organisationnelles engendrées par le télétravail. Les entreprises sont ainsi incitées à proposer des formations sur le management à distance, sur le respect du cadre légal de la durée du travail et du droit à la déconnexion, sur l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs, et sur la cybersécurité.

### Le télétravail dans le secteur bancaire et financier pendant la crise de la Covid-19

Le secteur bancaire et financier a historiquement été l'un des premiers à mettre en place le télétravail en France. Tout d'abord, il fait partie des secteurs les mieux équipés en nouvelles technologies (Child et Loveridge, 1990 ; Lallé, 1999). Ensuite, le télétravail est très concentré dans les secteurs où la proportion de cadres est forte, sur quelques fonctions cibles et dans les sièges sociaux (ANDRH, 2017). Il est donc typiquement présent dans les secteurs des télécoms, du numérique ou encore bancaire. On peut aussi noter que les premiers travaux de Jack Nills (1973) sur le « *télécommuting* » ont précisément été menés dans une banque et une compagnie d'assurance de la région de Los Angeles en étayant la thèse de la substitution des télécommunications aux transports (Diard et Dufour, 2021, p. 30).

La crise sanitaire de la Covid-19 n'a donc pas fait basculer tous les salariés de ce secteur dans le télétravail du jour au lendemain, mais elle est venue renforcer et généraliser ce mode d'organisation à l'ensemble des collaborateurs. Elle a également rallongé la durée hebdomadaire de télétravail. D'après le baromètre réalisé par le groupe Malakoff

<sup>(1)</sup> Article L.1222-9 du Code du travail, modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 68, [https://www.legifrance.gouv.fr/af-fichTexteArticle.do?jsessionid=1E2C7614F007A3238E5DDD31C-F7FBF06.tplgfr33s\\_3?cidTexte=JORFTEXT000037367660&idArticle=LEGIARTI000038923860&dateTexte=20180907&categorieLien=id#LEGIARTI000038923860](https://www.legifrance.gouv.fr/af-fichTexteArticle.do?jsessionid=1E2C7614F007A3238E5DDD31C-F7FBF06.tplgfr33s_3?cidTexte=JORFTEXT000037367660&idArticle=LEGIARTI000038923860&dateTexte=20180907&categorieLien=id#LEGIARTI000038923860)

Humanis, le nombre de salariés télétravailleurs a atteint un pic de 41 % en moyenne en France en 2020, contre 30 % avant la crise sanitaire. En janvier 2022, 37 % des collaborateurs en télétravail le sont deux, voire trois jours par semaine (24 %) (DARES).

Or cette augmentation de la durée du télétravail « pendulaire » engendre une transformation en profondeur des modes d'organisation. Elle redéfinit dans la durée le cadre spatio-temporel du travail, qui devient une activité que l'on peut faire quels que soient le lieu et l'instant (Taskin, 2006). Elle vient rompre la continuité des trois unités : temps, lieu et action, et remet en cause l'exercice traditionnel du management (Lallé, 1999). Elle vient renforcer le rôle de la confiance et de l'autonomie au travail (Diard et Hachard, 2021) en même temps qu'elle impose de repenser la notion de contrôle des activités.

## Les différentes formes de contrôle de l'activité en télétravail

### Le contrôle au travail

Le contrôle fait partie inhérente du travail. Il représente « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, [...] lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un » (Chiapello, 1996, p. 51). Autrement dit, à partir du moment où l'on interagit avec autrui, que celui-ci soit dans une situation professionnelle de nature salariale ou indépendante, on introduit une situation de contrôle. Dans les organisations bureaucratiques au sens large, le contrôle est néanmoins renforcé, et peut se définir comme l'ensemble des processus qui permettent à une organisation d'aligner les décisions et les comportements des individus qui la composent sur ses propres objectifs (Merchant, 1998).

Le contrôle prend par ailleurs de multiples formes au travail que Snell (1989) regroupe en trois grandes catégories. Tout d'abord, les systèmes de contrôle par le comportement, qui reposent sur une hiérarchie centralisée, le respect des procédures et la possibilité d'observer les individus en situation de travail. Cette première forme de contrôle présuppose qu'il est possible d'établir un lien de causalité entre le comportement observable des individus et leur performance. La deuxième catégorie de contrôle est celle par les résultats, qui repose sur un ensemble hiérarchique décentralisé où les individus ne choisissent pas directement leurs objectifs mais les moyens pour les atteindre. Ces systèmes laissent une grande autonomie aux individus, mais nécessitent la mise en place de systèmes de coordination et de contrôle de l'information avancés. Enfin, les systèmes de contrôle par « les contributions » ou « les entrées » (*inputs*) reposent sur des mécanismes avancés de sélection et de formation des individus. Ils apparaissent particulièrement appropriés en cas de forte incertitude sur les performances, comme dans le monde des arts ou de la recherche scientifique (Menger, 2018).

Par ailleurs, le contrôle technologique n'a fait que se renforcer depuis le XX<sup>e</sup> siècle (Chiapello, 1996). Dans le système taylorien, la fonction principale du travail est de maintenir la machine en activité afin de tenir les cadences dans une économie de production en masse. Le contrôle est technologique, car les standards de production sont fixés en fonction des machines. Mais il est exercé de manière individualisée par l'intermédiaire des contremaîtres (Dambrin, 2005). Depuis l'arrivée des NTIC, le contrôle technologique s'est à la fois renforcé et profondément modifié au travail. Auparavant, le contrôle s'exerçait selon une hiérarchie verticale forte, mais à un moment précis en présentiel. Dorénavant, le contrôle s'exerce potentiellement à tout moment et à distance par l'intermédiaire de la technologie.

### Le contrôle en situation de télétravail

La principale rupture engendrée par le télétravail est celle du cadre spatio-temporel (Lallé, 1999 ; Taskin, 2006). Le travail n'est plus directement visible (Pontier, 2014) et les individus ne sont plus sous l'observation directe de leurs responsables. Le contrôle par le comportement tend alors naturellement à être compensé par une augmentation du contrôle par les résultats (Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Les managers fixent de nouveaux objectifs en contrepartie de la plus grande autonomie des télétravailleurs (Felstead *et al.*, 2003). Ils créent de nouveaux indicateurs de performance plus facilement mesurables à distance, changent les standards de performance (Lautsch *et al.*, 2006) et mettent en place de nouvelles procédures de *reporting*.

Certaines études sont néanmoins venues nuancer ce constat récemment. Tout d'abord, même si les objectifs quantitatifs tendent à augmenter en télétravail, certains salariés se déclarent pourtant moins soumis à la pression des résultats comme l'analysent Groen *et al.* dans une enquête menée en 2018 auprès de 900 salariés d'une institution de services financiers. La perception de la pression des résultats serait donc différente, malgré des objectifs plus élevés. Par ailleurs, les NTIC apportent des alternatives au contrôle par les résultats en simplifiant le contrôle des comportements à distance (Fernandez, Guillot & Marrault, 2014). Il est désormais beaucoup plus facile de contrôler les livrables ou d'organiser des points de suivi informels à distance grâce aux nouvelles technologies (Sewell et Taskin, 2015). On peut donc se demander si la généralisation des pratiques de télétravail, et notamment l'allongement de la durée hebdomadaire en télétravail, s'accompagne nécessairement d'un renforcement du contrôle par les résultats ou si elle ne crée pas, au contraire, de nouvelles normes de contrôle ?

### Les nouvelles formes de contrôle en télétravail

Certains auteurs rapportent en effet de nouvelles formes de contrôle en télétravail, et en particulier l'émergence d'un « autocontrôle » par les individus eux-mêmes (Pontier, 2014 ; de Vaujany, Leclercq-Vandelannoitte, Munro, Nama & Holt, 2021 ; Diard et Hachard, 2021). Le contrôle, en télétravail, ne s'exerce plus nécessairement en termes de soumission directe à l'autorité. Il se déplace vers les individus eux-mêmes, et c'est

à eux de faire la preuve de leur autonomie et de leur autodiscipline (Taskin et Tremblay, 2010). Comme le soulignent Diard et Hachard dans une étude récente (2021, p. 48), « il n'y a aucun contrôle formalisé par les managers, mais plutôt une forme d'autocontrôle mise en place par les télétravailleurs ». Les télétravailleurs tendent à aller au-delà des attentes des managers (heures supplémentaires, plus forte concentration au travail...) et à spontanément dépasser les exigences « liées au contrat de travail et à la réciprocité du contrat psychologique », car ils perçoivent le télétravail comme un privilège accordé par leur organisation. Ils développent un sentiment de redevabilité (Vayre, 2019) envers les organisations qui leur ont accordé la possibilité de travailler à distance.

Plusieurs auteurs analysent la mise en place de ces nouvelles normes et de ces pratiques d'autocontrôle ou « d'assujettissement consenti » à travers les prismes foucauldien et deleuzien (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013 ; de Vaujany *et al.*, 2021). Le concept de « panoptique » (Foucault, 1975), la possibilité de voir sans être vu(e), permet en effet de souligner comment les organisations modernes utilisent les nouvelles technologies pour placer les individus dans des situations d'incertitude et de tension constante, et ainsi mieux les contrôler. Les individus ne savent pas à quel moment ils sont observés et sont donc contraints de s'autocontrôler pour éviter toute sanction. Il est notamment facile aujourd'hui pour un directeur des systèmes d'information d'avoir accès aux temps de connexion des télétravailleurs sur leurs logiciels professionnels ou leurs outils de visioconférence sans que ces derniers ne le voient, créant ainsi des normes informelles de comportements attendus au travail. Nos « sociétés modernes de contrôle » décrites par Deleuze sont également typiques de ces nouvelles formes d'autocontrôle. Elles se caractérisent par une extension « rhizomatique » des assemblages de surveillance qui ne se limitent pas à un contrôle descendant et centralisé comme dans le panoptique. La surveillance provient d'une logique ascendante et horizontale (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013) facilitée par les technologies de quantification de soi et les nouveaux outils de collaboration participative. La culture de l'urgence, de l'hyper-connectivité et de l'hyper-réactivité créent un ensemble de normes co-construites par les organisations et les individus, où ces derniers se doivent d'être disponibles et joignables en permanence. « En définitive, l'effacement des barrières temporelles de l'entreprise et le désintérêt de la hiérarchie pour le temps de présence [...] se doublent de modes de contrôle et d'auto-contrôle, fondés sur une intériorisation des objectifs et valeurs de l'entreprise » (Leclercq-Vandelanoitte et Isaac, 2013, p. 18).

## Méthodologie de recherche

### Contexte de la recherche

L'objectif de cette étude est d'interroger les nouvelles formes de contrôle qui ont émergé pour les salariés en télétravail à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19. Nous avons donc choisi d'adopter une approche

exploratoire et qualitative par entretiens semi directifs dans le cadre du secteur bancaire et financier. D'une part, les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées pour faire émerger de nouveaux concepts organisationnels (Dumez, 2011 ; Eisenhardt, 1989). D'autre part, le secteur bancaire et financier nous semble particulièrement approprié pour analyser les nouvelles formes de télétravail. 17 % des salariés des banques n'avaient pas de bureau attribué en France en 2017 (Observatoire des métiers de la banque). Par ailleurs, le secteur bancaire et financier étant un des premiers à s'être engagé massivement dans le télétravail, les salariés de ce secteur bénéficient d'une expérience et d'une prise de recul plus grandes sur leurs pratiques (Diard et Dufour 2021). L'étude de ce contexte spécifique permettra ainsi une plus grande généralisation et transférabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985 ; Yin, 2013).

### Collecte des données

La collecte des données a été effectuée en deux temps. Une première partie de recherche-immersion au sein de l'entreprise Natixis a été réalisée par la troisième co-auteure. Cette approche s'inscrit dans une perspective d'observation préalable du terrain, permettant ensuite l'expérimentation et la validation d'une question de recherche. Cela constitue une voie pertinente pour observer, puis théoriser certains aspects difficilement accessibles des organisations, notamment le contrôle organisationnel, et particulièrement dans le secteur bancaire. Cette immersion a débuté avant les phases d'entretiens, dans le cadre d'une mission à durée déterminée de la troisième co-auteure. Cette période d'observation a permis de découvrir progressivement de nouveaux aménagements organisationnels.

Cette étude a été complétée par les deux premiers co-auteurs par un retour sur le terrain auprès de plusieurs autres établissements du secteur bancaire et financier. Au total, dix-sept entretiens semi directifs auprès de salariés cadres et non cadres ont été réalisés.

Le guide d'entretien a été conçu dans une logique inductive pour mieux comprendre les pratiques de télétravail des salariés au quotidien à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19, sans se concentrer *a priori* sur les pratiques de contrôle (Chevalier et Meyer dans Chevalier, Cloutier & Mitev, 2018). Il a été construit autour des quatre thématiques suivantes et a été affiné grâce à la première période de recherche-immersion :

- les pratiques de télétravail (les usages, la fréquence, l'expérience, les méthodes de travail) ;
- la culture d'entreprise en télétravail ;
- les relations avec les collègues ;
- les relations avec le manager.

Nous avons mené dix-sept entretiens auprès de salariés de quatre organisations différentes (voir le Tableau 1 ci-après). Les entretiens, d'une durée comprise entre 45 et 60 minutes, ont commencé pendant le premier confinement en avril 2020 et se sont achevés après le second confinement en février 2021.

Prénom	Sexe	Age	CSP	Ancienneté dans l'organisation	Poste occupé
Malika	F	34	Cadre	2 ans	Juriste
Karim	M	30	Cadre	3 ans	Informaticien
Géraldine	F	42	Cadre	4 ans	Chargée de projet RH
Sébastien	M	28	Cadre	2 ans	Analyste financier
Stéphanie	F	35	Cadre	9 ans	Chargée de projet
Martin	M	32	Cadre	3 ans	Juriste
Sylviane	F	38	Maitrise	7 ans	Gestionnaire back office
Pierre	M	42	Cadre	11 ans	Informaticien
Nicolas	M	54	Cadre	20 ans	Chef de projet
Marine	F	29	Maitrise	2 ans	Gestionnaire back office
Gauthier H	M	39	Cadre	4 ans	Directeur commercial régional
Gauthier R	M	39	Cadre	8 ans	Conseiller en gestion de patrimoine senior
Nayana	F	31	Cadre	1 an	Chargée de l'animation commerciale et communication gestion privée
François	M	25	Cadre	1,5 an	Inspecteur bancaire
Martin	M	39	Cadre	13 ans	Responsable du développement produits
Mickael	M	34	Cadre	13 ans	Senior quant
Annick	F	64	Cadre	21 ans	Manager d'équipe informatique

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

### Méthode d'analyse

L'analyse des données s'est faite de manière abductive (Shepherd et Sutcliffe, 2011). Nous nous sommes d'abord engagés dans un processus de codage ouvert (Strauss et Corbin, 1994 ; King, 1998) et multiniveaux d'où les concepts d'autodiscipline, de confiance entre les managers et leurs collaborateurs, et de culture d'entreprise facilitante ont émergé. Les notions de confiance et de contrôle nous sont alors apparues d'autant plus centrales dans nos données. Nous avons de fait approfondi notre revue de littérature

sur les notions de contrôle et de confiance en situation de télétravail. Un processus de comparaison constante des données et des catégories théoriques nous a permis de faire émerger de nouvelles catégories, notamment celles de contrôle par les résultats et d'autocontrôle. Une dernière phase de codage émergent (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2013) a fait apparaître nos catégories de premier et de second niveaux sur les nouvelles formes de contrôle en situation de télétravail avant d'arriver à une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Rheinhardt *et al.*, 2018).

Contrôle par les résultats	Contrôle par les «inputs»	Contrôle à distance du comportement	Contrôle technologique	Autocontrôle
Management par objectifs	Intégration de nouveaux collaborateurs / "onboarding"	Contrôle de proximité par le micro-management	Utilisation de nouveaux outils technologiques de contrôle du travail à distance	Sentiment de redevabilité en contrepartie d'une autonomie et d'une confiance accrues
Organisation de nouveaux modes de reporting	Formations	Multiplication des réunions en visio-conférence	Déconnexion (équilibre vie privée et vie professionnelle)	Surveillance rhyzomatique (ascendante et horizontale)
			Déconnexion (augmentation de la charge de travail)	Co-construction du contrôle
				Culture de l'urgence, hyper-réactivité

Tableau 2 : Catégories de premier et second niveaux sur les nouvelles formes de contrôle en situation de télétravail.

## Résultats

Même si les entreprises du secteur bancaire et financier étaient en avance dans la mise en place du télétravail en France, la crise sanitaire les a soudainement contraintes à placer la grande majorité de leurs collaborateurs en télétravail complet en 2020 et 2021. Les banques que nous avons étudiées ont notamment eu recours à de nouveaux modules de formation pour occuper leurs collaborateurs et contrôler leur temps. Le rythme et le format des réunions ont changé, de nouveaux outils collaboratifs et de contrôle ont été utilisés. Les télétravailleurs ont également développé une nouvelle forme d'autocontrôle, co-construite avec leurs pairs et leurs responsables, et résultant d'une intériorisation des attendus des organisations.

### Pas d'augmentation du contrôle par les résultats en situation de télétravail

Les entreprises que nous avons étudiées ont réagi au cas par cas, en fonction des situations et des métiers, en termes de fixation d'objectifs. Les fonctions commerciales ont globalement vu leurs objectifs diminuer.

« Pour les résultats, ils ont changé les objectifs. Ils ont proratisé le plan de marge annuel et ont enlevé un mois d'objectifs », nous indique un conseiller en gestion de patrimoine senior.

« On a revu les objectifs à la baisse. 80 % de l'objectif de l'année dernière », nous confirme un directeur commercial régional.

Le reste des collaborateurs n'ont, pour la plupart, pas vu leurs objectifs changer :

« J'ai mes objectifs pour l'année et la Covid n'a rien changé » (Senior quant).

Les objectifs n'ont pas changé même si la charge de travail, elle, a parfois sensiblement augmenté.

« J'ai le sentiment qu'on en a délivré beaucoup plus pendant le confinement que hors confinement. Le rythme s'est un peu accéléré à ce moment-là » (Responsable du développement produits).

Les entreprises, prises de court par la crise sanitaire, n'ont pas eu de lignes directrices très claires et les managers se sont adaptés de manière pragmatique. La plupart des managers ont ainsi choisi de modifier et d'augmenter les systèmes de *reporting*. Que ce soient les fonctions commerciales :

« On a fait davantage de *reporting* sur l'activité. On nous a demandé d'être plus attentifs au maintien de l'activité [...] » (Directeur commercial régional).

ou les fonctions supports :

« [Désormais] je fais un point individuel avec lui [mon responsable] une semaine sur deux. C'est lors de ces points individuels qu'on se fixe tous les éléments, les livrables, les dates... » (Chargée de l'animation commerciale et de la communication).

Certains managers, dans l'incapacité de vérifier les résultats en présentiel, ont notamment fait évoluer les critères de performance, et mis en place des nouvelles stratégies pour garantir l'atteinte des objectifs :

« Le téléphone est nouvellement pris en compte dans le *reporting* » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

Le contrôle par les résultats est toujours utilisé, mais se concentre moins sur un suivi direct et quantitatif. Il est davantage assimilé à un contrôle qualitatif et global. En effet, le contrôle des livrables est un mode de management fréquemment observé et demeure parfois le seul contrôle envisageable dans certains métiers (gestion de projet par exemple).

### Contrôle par les inputs

Le contrôle par les *inputs* fait référence aux processus de sélection et de socialisation des collaborateurs, ainsi qu'aux processus de formation et de développement (Snell, 1992). Or la période de confinement et le télétravail complet ont très clairement rendu plus difficile l'intégration des nouveaux collaborateurs :

« Les gens qui sont arrivés en période de confinement nous ont dit que leur vie avait été un enfer ; on n'avait rien de structuré pour l'*onboarding* et on a appris en marchant » (Manager d'équipe informatique).

Les équipes devaient se réorganiser, les managers avaient moins de temps à consacrer aux nouveaux arrivants, et toutes les phases d'échanges informels étaient rendues impossibles. Ce constat partagé par l'ensemble des managers que nous avons rencontrés a parfois été nuancé pour les jeunes collaborateurs, en particulier les stagiaires et les apprentis, qui ont semblé moins perturbés par ce manque de phase d'intégration. Sans doute n'avaient-ils pas ou peu connu de processus classiques d'intégration.

Si l'on pouvait anticiper les difficultés d'intégration des nouveaux collaborateurs, nous avons, en revanche, été surpris de constater que beaucoup d'entreprises ont profité de cette période de télétravail imposé pour multiplier les séances de formation, et ainsi contrôler de manière détournée le temps de travail des collaborateurs à distance. Certaines entreprises ont par exemple poussé leurs collaborateurs à consulter davantage les contenus en *e-learning* :

« On a eu des formations sur la protection des données, sur les bonnes pratiques managériales ; en *e-learning* et un jour en présentiel » (Senior quant).

Mais d'après certains managers et collaborateurs, les entreprises ont clairement cherché à « occuper » leurs collaborateurs :

« Ça a moins bien marché quand a essayé d'occuper les consultants. C'était une erreur avec cet *a priori* naturel qu'ils n'étaient pas trop occupés et qu'il y avait un impact sur le *business*. On leur a mis beaucoup de formations toutes les semaines, beaucoup de contenu. Nous, les managers de proximité, on leur a proposé des ateliers. On a multiplié les formats, qui se sont additionnés. Il y avait les formations, les ateliers, et les plannings étaient plus chargés que d'habitude. À la charge mentale est venue s'ajouter cette masse de connexion, ce qui est un tort » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

Le terme « profiter » est revenu plusieurs fois au cours de nos entretiens, donnant l'impression que les entreprises cherchaient à occuper coûte que coûte, à éviter les « temps morts » des collaborateurs.

## Un renforcement du contrôle du comportement, mais cette fois à distance

Le travail à distance rend normalement impossible le contrôle direct du comportement des collaborateurs. Mais le développement des nouvelles technologies a complètement renversé ce paradigme, et notamment en raison de la généralisation des réunions par visioconférence. On voit de nouveaux formats apparaître qui vont se pérenniser dans le temps et de nouvelles possibilités pour les managers d'être à la fois à distance et présents dans le quotidien de leurs collaborateurs :

« Ce qui marche bien, ce sont les petits ateliers personnalisés, en groupe avec peu de monde devant l'écran, c'est mieux que les grandes messes où l'on réunit tout le monde une heure ou une heure et demie, ça ne marche pas. On va garder ce format quand on sera sortis de crise » (Directeur commercial régional).

En contrepartie, le nombre de réunions a considérablement augmenté en télétravail depuis la crise sanitaire, générant plus de stress et de pression :

« J'ai un peu plus de fatigue nerveuse en ce moment que ce que j'ai pu avoir avant, dans des journées classiques de télétravail où, justement, mes journées de télétravail étaient des journées un peu plus calmes, en tout cas au niveau des appels et des réunions » (Chargé de projet RH).

« Les personnes regardent les disponibilités sur Outlook et l'agenda se remplit très rapidement. On se rend compte qu'on n'a pas beaucoup le temps pour travailler sur nos sujets. On a trop de réunions ; on l'a fait remonter à notre manager qui voulait nous faire participer à des réunions régionales. Neuf réunions par semaine ... ce n'est pas possible d'être présents à toutes ces réunions. Il nous faut du temps pour travailler sur nos sujets » (Juriste).

Les collaborateurs doivent développer de nouvelles compétences en animation de réunions et sont clairement en phase d'apprentissage :

« On a tout de suite vu les personnes qui avaient déjà travaillé à distance. Certains prévoient un ordre du jour et c'était efficace ; certains étaient paumés et ne savaient pas prendre la parole ; on a utilisé Skype et Teams à la fois. Certains préféraient Skype ; certains mobilisaient la parole ; les réunions mixtes, c'est un vrai sujet quand les collègues en présentiel reviennent ; certains ont des mauvais réseaux. On ne sait pas qui parle dans une grande salle. [...] J'ai imposé qu'on s'arrête cinq minutes avant la fin pour qu'on parle de tout et rien. On a des progrès à faire » (Manager d'équipe informatique).

« La différence, c'est qu'on a des réunions plus organisées et du coup, ça m'en rajoute plus dans la journée je pense. C'est plus les points informels qu'on a été obligés d'organiser dans la journée, parce qu'en fait on ne croise plus personne par hasard » (Responsable du développement produits).

Les réunions informelles deviennent plus organisées, et les attentes des responsables augmentent. Les managers ont la possibilité de solliciter leurs collaborateurs à tout moment en visioconférence ou d'organiser des points d'équipe plus fréquemment, et par voie de conséquence de contrôler leur comportement en situation de travail.

## Un contrôle technologique qui renforce « l'hyperdisponibilité » des collaborateurs

Le contrôle technologique à distance s'est renforcé de deux manières dans les entreprises que nous avons étudiées pendant la crise sanitaire. D'une part, certaines entreprises ont mis en place de nouveaux outils de contrôle technologique. L'une d'entre elles a ainsi mis en place un nouveau système de gestion de la clientèle :

« J'ai demandé à tracer [l'activité] avec des outils de CRM [*customer relationship management*] ; on a formé à l'utilisation du CRM pour apporter la preuve que le boulot était bien fait. Avant, il y avait un peu de laxisme » (Directeur commercial régional).

Les nouvelles fonctionnalités des outils de visioconférences multiplient également les occasions de contrôler le travail des collaborateurs :

« La hiérarchie me demande parfois de partager mon écran pour montrer l'avancée de mes travaux » (Inspecteur bancaire).

D'autre part, les nouveaux outils technologiques rendent les collaborateurs beaucoup plus disponibles. La charge de travail augmente, les plages horaires s'allongent. Les collaborateurs ont de plus en plus de difficultés à tracer une frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Les sollicitations liées aux technologies génèrent une hyperconnectivité faite d'injonctions officieuses.

« Bon, il y a des journées, c'est comme ça, on n'a pas forcément le choix, voilà il faut avancer sur les dossiers donc je n'ai pas le choix [...] J'ai le sentiment d'être plus connectée, plus souvent, plus tard, avec des plages horaires plus grandes [...] »

Pour cet autre collaborateur, « courriels, appels téléphoniques en dehors des horaires de travail : c'est ingérable, parfois je suis obligé de répondre aux sollicitations le midi, le soir et le week-end ».

Les salariés placent alors l'équilibre vie professionnelle-vie privée au centre de leurs préoccupations.

« Moi, j'essaie de m'astreindre toujours à ce rythme-là, d'éteindre mon ordinateur, de le mettre en veille une heure pour la pause-déjeuner, et le soir, voilà quand je n'ai pas de réunions tard, j'essaie de déconnecter et d'éteindre et de pas regarder mes mails » (Informaticien).

Mais c'est souvent très difficile.

« Je segmente ma journée, mais impossible de décrocher dans les périodes de *rush*. Je me lève parfois la nuit pour travailler à cause du stress » (Inspecteur bancaire).

« Je ne gère pas bien mon temps. J'ai tendance à vouloir finir. C'est mon mari qui me rappelle à l'ordre. Je fais des pauses et des cafés avec mon mari ; aussi des apéros virtuels ou des cafés virtuels (le jeudi soir tous les quinze jours). On recrée des moments conviviaux ; les temps de trajet que j'avais je les passe à bosser ; c'est lourd et fatigant » (Manager d'équipe informatique).

## Autocontrôle

Les collaborateurs ont tendance à s'autocontrôler en intégrant directement les exigences de l'entreprise et en faisant porter la charge du contrôle sur leurs propres épaules. Tout d'abord, beaucoup de salariés



Photo © SMK Open

Constantin Hansen, *A Group of Danish Artists in Rome*, huile sur toile, 1837. Copenhague, Statens Museum for Kunst.

« Le terme "profiter" est revenu plusieurs fois au cours de nos entretiens, donnant l'impression que les entreprises cherchaient à occuper coûte que coûte, à éviter les "temps morts" des collaborateurs. »

ont développé un fort sentiment de redevabilité et l'idée de toujours devoir être disponibles pendant cette période de travail à distance prolongée, comme nous le rapporte cette juriste :

« J'ai un sentiment de disponibilité qui est accru, mais c'est spécialement en ce moment » ; ou ce gestionnaire *back office* : « C'est peut-être plus difficile de dire non en ce moment le soir, parce que, on ne quitte pas le travail physiquement, on ne dit pas on prend son sac, on s'en va, c'est vrai qu'on est à la maison donc c'est peut-être un peu plus compliqué de refuser une réunion à 19 h alors qu'au bureau, je pense que faire rester les gens physiquement à 19 h, c'est quand même moins fréquent. »

Certains collaborateurs évoquent même un sentiment de culpabilité et ressentent le besoin de légitimer leur accès au télétravail :

« Ça aiderait à déculpabiliser des personnes [...] si tout le monde, y compris les managers, étaient en télétravail. »

Certains ressentent également le besoin d'un investissement presque sans limite :

« Je suis assez flexible. La semaine dernière, j'ai fini un rdv à 22 h. Je hiérarchise les demandes, mais comme j'aime mon métier... C'est sur mesure » (Directeur commercial régional).

Cet autocontrôle des collaborateurs naît en partie des exigences fixées par leurs collègues et leurs pairs. Il faut justifier son activité en télétravail, il faut s'investir d'autant plus pour ne pas pénaliser le reste de l'équipe.

« Je pense qu'il y a des gens qui considèrent que quand on est au télétravail, on n'est pas forcément efficace autant que sur site » (Analyste financier).

« Je pense qu'il y avait quand même peut-être des *a priori*, de certains managers ou même de collaborateurs sur le télétravail. Là, je pense que ces *a priori* vont peut-être tomber, quoi ! Oui, je pense qu'il faut se dire que, les gens qui sont en télétravail, ils travaillent. Dans télétravail, il y a travail » (Gestionnaire *back office*).

Ces nouvelles exigences et normes de travail ne sont pas imposées par les managers directement, elles sont co-construites avec les collaborateurs :

« On a créé un fil WhatsApp pour le groupe pour échanger de manière informelle, en plus des messageries pros. On a essayé d'animer tout au long de ces semaines. Ça été une grosse prise d'expérience. Certaines choses ont marché, d'autres pas. On a multiplié les petits formats, les formats d'animation pour ne pas perdre le lien » (Conseiller en gestion de patrimoine senior).

« Le premier jour, j'ai fait l'erreur de venir en *t-shirt* en visio, et depuis j'ai compris, je mets une chemise tous les jours. [...] Une fois, j'étais en pull, et on m'a dit "Ça me fait bizarre de te voir comme cela", et j'ai fait "Ok". J'ai compris maintenant, je mets une chemise pour être tranquille » (Responsable du développement produits).

Dans ce type de situation, on observe l'apparition d'une forme de contrôle diffus ou tacite d'autrui. Le collaborateur adapte de lui-même sa tenue vestimentaire en réponse aux nouvelles exigences du collectif.

La confiance des managers est accordée en contrepartie de la capacité des collaborateurs à s'organiser eux-mêmes, à être autonomes dans leurs tâches et à s'autodiscipliner. La confiance n'est donc pas totale, elle est conditionnée par la capacité des collaborateurs à démontrer qu'ils sont toujours aussi efficaces, voire même davantage :

« Je pense qu'elle me fait confiance aussi, elle voit que ça ne change pas dans mes rendus, dans ma façon de délivrer les attendus » (Informaticien).

« Pour moi, c'est : on fait confiance à la personne, elle est à distance, elle gère son emploi du temps, elle fait ses rendus au quotidien, on n'a pas de flicage, et moi, ça me motive plus » (Juriste).

## Discussion

Le travail à distance n'est pas un phénomène nouveau (Lallement, 1990 ; Scott, 1990), mais il s'est démocratisé dans les grandes entreprises à partir des années 2000 (Taskin, 2021). Beaucoup d'entreprises, notamment du secteur bancaire et financier, ont commencé à autoriser leurs collaborateurs à effectuer un télétravail pendulaire, en général sur un rythme de quatre jours au bureau et d'un jour de travail à domicile par semaine. Puis soudainement, la crise sanitaire de la Covid-19 est arrivée et la plupart des collaborateurs se sont retrouvés en télétravail complet pendant un an. Cette situation organisationnelle exceptionnelle, née dans l'urgence mais qui s'est durablement installée dans le temps, nous a permis d'observer et d'analyser des changements profonds dans l'approche du télétravail de quatre organisations du secteur bancaire et financier. Nous avons ainsi pu mettre en avant que, contrairement à nos attentes, le contrôle par les résultats n'avait pas augmenté et avait été remplacé par une nouvelle forme de contrôle par le comportement, mais à distance, notamment avec la multiplication des réunions par visioconférence. Nous avons aussi pu faire ressortir le développement d'une nouvelle forme d'« autocontrôle » au sein des organisations, déplaçant la responsabilité du contrôle de l'activité des managers vers les collaborateurs eux-mêmes.

### L'émergence d'une nouvelle forme de contrôle par le comportement, mais à distance

Lorsque les salariés travaillent à distance, les managers tendent à augmenter le contrôle des résultats puisqu'ils ne peuvent plus les observer directement au bureau (Snell, 1992). C'est un résultat régulièrement vérifié dans les études sur le télétravail (Kossek *et al.*, 2006 ;

Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ; Sewell et Taskin, 2015). Néanmoins, ce n'est pas le cas des entreprises que nous avons étudiées pendant la crise sanitaire. Tout d'abord, les objectifs des collaborateurs n'ont pas ou peu évolué. Ceux des commerciaux, salariés comme cadres, ont même dans l'ensemble eu tendance à diminuer. Certaines entreprises ont modifié leurs pratiques de *reporting* pour s'adapter au contexte sanitaire et aux nouvelles pratiques commerciales (rendez-vous en visioconférence), mais les collaborateurs n'ont pas ressenti une augmentation du contrôle de leurs résultats. À l'inverse, nous avons pu constater une augmentation du contrôle des comportements avec l'augmentation du nombre de réunions, plus courtes mais plus fréquentes, en visioconférence et la mise en place de points réguliers lors d'échanges en face-à-face ou de « café-virtuels », qui sont autant d'occasions pour les managers de vérifier les horaires de leurs collaborateurs et de leur rappeler quels sont les comportements attendus.

Est-ce que cette baisse des objectifs et du contrôle par les résultats peut s'expliquer par le contexte économique défavorable de l'année 2020 ? Oui, mais seulement en partie. La mise en place du télétravail complet, à la fois des collaborateurs et des managers, a créé de nouvelles normes de travail. La généralisation et la multiplication des réunions par visioconférence ont notamment permis aux managers d'entrer dans le quotidien des collaborateurs et de contrôler leur comportement à distance. Le télétravail en 2020 a davantage ressemblé à une duplication de la journée de travail au bureau à son domicile plutôt qu'à l'opportunité de travailler en autonomie chez soi, à distance de son manager et de ses collègues, comme le souligne Taskin dans ses derniers travaux (2021). De même, les travaux de Duzert et Laval (2021) dans Beaulier et Kalika (2021) évoquent la notion de "*new normal*" et une phase de désillusion des salariés, qui ne voient pas de modifications en profondeur de l'organisation dans le monde « d'après ».

Les réunions par visioconférence, généralement plus courtes, sont aussi devenues plus nombreuses et plus formelles. Les discussions de couloirs, les échanges impromptus dans l'entrebâillement d'une porte de bureau mal fermée ont laissé place à des points par visioconférence fixés dans les calendriers électroniques. Les relations informelles entre les collaborateurs et leurs responsables ont été remplacées par des échanges planifiés et anticipés, et par la création de nouvelles normes de comportement sur les tenues vestimentaires ou la prise de parole en réunion, ce qui a renforcé la verticalité de la relation managériale.

Par ailleurs, les managers ont très rapidement transformé les outils de messagerie et de visioconférence en véritables « panoptiques électroniques » (Zuboff, 1988 ; Poster, 1990 ; Sewell et Wilkinson, 1992) pendant cette période de télétravail étendue. D'une part, les agendas des collaborateurs sont visibles en permanence. D'autre part, les managers peuvent littéralement pénétrer chez les collaborateurs, dans leur intimité, découvrant leur intérieur et leurs enfants, ce qui provoque parfois des

situations cocasses mais aussi un sentiment d'intrusion dans la vie privée. On se rapproche ainsi de la définition littérale du panoptique de Foucault (1975) comme un agencement architectural de contrôle, mais cette fois virtuel. Quand le collaborateur travaille chez lui, il est potentiellement observable à tout moment par son manager et il doit adapter son comportement en conséquence.

### Le développement d'un « autocontrôle » par les collaborateurs

Les collaborateurs que nous avons interrogés ont déclaré un plus grand sentiment d'autonomie au travail, comme dans beaucoup d'autres études sur le télétravail passées (Lallé, 1999 ; Storhaye et Bouvard, 2013) ou récentes (Diard et Hachard, 2021). Néanmoins, cette plus grande autonomie ne se fait pas sans contreparties (Taskin, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010). D'une part, les managers attendent un fort engagement de leurs collaborateurs en télétravail. Certains révisent les objectifs à atteindre (Felstead *et al.*, 2003). La plupart axent surtout leur discours sur l'importance de rester engagé lorsque que l'on travaille de chez soi. Cette insistance, bien que souvent formulée positivement à travers des remerciements aussi sincères qu'appuyés, tend à déplacer la responsabilité de la motivation au travail sur les collaborateurs eux-mêmes. D'autre part, l'autonomie des télétravailleurs se traduit par la nécessité d'être toujours plus disponibles, voire « hyper disponibles » (Mello, 2007 ; Dumas et Ruiller, 2014). Encore une fois, les managers n'exigent jamais directement cette hyperdisponibilité, mais les collaborateurs témoignent tous de leur difficulté à mettre une frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Dumas et Ruiller, 2014 ; Lasfargue et Fauconnier, 2018 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Vayre 2019). Ils sont obligés de s'en tenir à une autodiscipline stricte notamment sur leurs horaires de travail, quand ce n'est pas leur famille qui les rappelle à l'ordre.

L'autocontrôle, ce contrôle de la performance que les collaborateurs s'imposent eux-mêmes, passe également par les extensions « rhizomatiques » des assemblages de surveillance mis en avant par Deleuze (Leclercq-Vandelanoite et Isaac, 2013). D'une part, les collaborateurs tendent à développer spontanément un sentiment de culpabilité vis-à-vis de leurs pairs, comme s'ils devaient justifier davantage leur activité en télétravail. Or ce qui est d'autant plus remarquable dans le contexte de notre étude, c'est que ce sentiment de culpabilité n'existe pas seulement envers les collaborateurs restés au bureau (Diard et Hachard, 2021) puisque tout le monde est en situation de télétravail. Il existe de manière abstraite par rapport à une performance supposée plus grande, en général, au bureau. Les collaborateurs ont comme intégré, d'eux-mêmes, qu'ils devaient davantage justifier de leur activité puisqu'ils ne sont pas physiquement au bureau. D'autre part, l'extension rhizomatique des formes de surveillance se fait indirectement par la naissance de normes informelles à travers les réseaux sociaux, comme WhatsApp. Les collaborateurs créent d'eux-mêmes des groupes virtuels dans leurs téléphones personnels

pour garder le contact avec leurs collègues. Mais si ce besoin d'appartenance et de socialisation est nécessaire et largement encouragé par les organisations, il vient renforcer l'effacement de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle, et crée de nouvelles normes de contrôle social.

On constate donc le développement d'un mode de contrôle du travail à distance hybride, à la fois plus vertical et plus horizontal que les modes classiques de contrôle en présentiel. D'abord plus vertical, car les managers contrôlent désormais facilement l'activité de leurs collaborateurs à distance grâce aux nouvelles technologies. Étant eux-mêmes en télétravail, ils s'imposent moins de limites pour s'immiscer dans la vie privée de leurs collaborateurs. Les nouvelles normes de travail à distance, notamment au sujet de la gestion des réunions à distance, facilitent également le contrôle direct des comportements. Ensuite plus horizontal, car les collaborateurs et leurs pairs créent spontanément eux-mêmes de nouvelles normes de travail à distance en termes de productivité et d'engagement. La plupart des nouveaux standards sont en effet rarement imposés par les managers et les organisations. Ce nouveau mode de contrôle hybride repose sur une confiance réciproque entre les collaborateurs et leurs responsables. Cette confiance, très positive et essentielle en télétravail comme l'ont déjà souligné de nombreux auteurs (Lallé, 1999 ; Storhaye et Bouvard, 2013 ; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019), nécessite néanmoins une véritable expérience managériale et un contexte organisationnel favorable (Parker, Knight & Keller, 2020), sans quoi elle peut rapidement se réduire à un transfert de la responsabilité managériale sur les collaborateurs eux-mêmes.

### Limites et contributions managériales

Les résultats de notre recherche exploratoire contribuent à mieux comprendre les nouvelles formes de management et de contrôle en télétravail. Ils comportent néanmoins certaines limites qu'il est nécessaire de préciser. Notre terrain d'étude, le secteur bancaire et financier, est particulièrement en avance sur la mise en place du télétravail en France. Il conviendrait donc d'étendre le champ de cette recherche à d'autres secteurs où le télétravail est moins généralisé. Par ailleurs, comme nous l'avons précisé précédemment, notre étude a été menée dans un contexte unique : celui d'un télétravail contraint et complet sur plusieurs mois en période de crise. Ce contexte si particulier est une opportunité sans précédent pour mieux comprendre les changements organisationnels engendrés par le télétravail (Hansez, 2021), mais il appelle aussi à être confirmé rapidement par d'autres études pour suivre la forte croissance du télétravail dans les années à venir.

Enfin, notre étude a également une portée au-delà de la communauté académique. En effet, le recul offert par ce travail de recherche permet d'élaborer des recommandations managériales pour les praticiens. Tout d'abord, s'il est nécessaire de s'appuyer sur une relation de confiance entre les managers et leurs équipes en situation de télétravail (Lallé, 1999 ; Storhaye

et Bouvard, 2013 ; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019), il ne faut pas qu'elle se transforme en une délégation pure et simple de la responsabilité managériale (Philippe, Meyer & Culié, 2022). L'implication des managers reste essentielle dans la co-construction des standards de performance avec les collaborateurs en télétravail. Ensuite, à mesure que le télétravail se généralise, il est essentiel que les managers renforcent leur vigilance au sujet de l'augmentation de la charge de travail et de l'hyperconnectivité des collaborateurs. Le contrôle du travail ne peut reposer uniquement sur l'autocontrôle sans engendrer nécessairement des risques psychosociaux, notamment des formes de stress aigus ou des *burn out* (Ray et Bouchet, 2010 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Diard et Dufour, 2021). Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies et l'augmentation du nombre de journées travaillées à distance tendent à transformer le télétravail en une simple duplication du travail au bureau au domicile des collaborateurs. Il faut alors absolument que les managers veillent à éviter cet écueil en inventant de nouvelles formes de contrôle par les résultats, sans quoi ils risquent de tomber dans le micro-management et le contrôle par le comportement, renforçant à la fois les inconvénients du travail au bureau et ceux du travail à domicile.

## Conclusion

L'objet de cet article est d'étudier les nouveaux modes de contrôle qui ont émergé pendant la généralisation du télétravail en 2020 et 2021 à la suite de la crise sanitaire de la Covid-19. Contrairement à nos attentes, le contrôle par les résultats n'a pas ou peu augmenté dans les entreprises du secteur bancaire et financier que nous avons étudiées. En revanche, nous avons observé l'instauration de nouvelles pratiques organisationnelles, comme la multiplication des réunions en visioconférence, qui a eu pour effet direct de développer le contrôle du comportement à distance et de renforcer la tendance à l'autocontrôle des collaborateurs. Notre étude vient ainsi confirmer les résultats récents sur la mise en place de nouvelles formes de contrôle en télétravail (Tissandier et Mariani Rousset, 2019 ; Diard et Hachard, 2021 ; Taskin, 2021), et surtout contribue à les enrichir en soulignant le développement de modes de contrôle hybrides, à la fois plus verticaux et plus horizontaux que les modes classiques de contrôle en présentiel.

## Références

ANDRH (2017), « Concertation sur le télétravail », enquête, mai.  
 BEAULIEU P. & KALIKAM. (2021), *Les impacts DURABLES de la crise sur le management*, éditions ems.  
 BRETON T. (1994), « Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique, la Documentation française, vol. 1.  
 CHEVALIER F. & MEYER V. (2018), « Chapitre 6, Les entretiens », in CHEVALIER F., CLOUTIER L. M. & MITEV N., *Les méthodes de recherche du DBA*, éditions ems, pp. 108-125.

CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, pp. 51-74.  
 CHILD J. & LOVERIDGE R. (1990), *Information technology in human services, towards a microelectronic future*, London, Basil Blackwell.  
 DAMBRIN C. (2005), *Le contrôle à distance ou l'auto-contrôle par les technologies : le cas des commerciaux*, thèse de doctorat, Paris, Université Paris Dauphine.  
 DE VAUJANY F. X., LECLERCQ-VANDELANOITTE A. & MUNRO I. (2021), "Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in 'new' modes of organizing", *Organization studies*, 42(5), pp. 675-695.  
 DELEUZE G. (1997), *Pourparlers*, Les Éditions de Minuit.  
 DIARD C. & HACHARD V. (2021), « Impact de la mise en œuvre du télétravail sur la relation managériale », *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, n°144, juin, pp. 38-52.  
 DIARD C. & DUFOUR N. (2021), « Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? » *ROR*, vol. 16, pp. 25-37.  
 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.  
 EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.  
 FERNANDEZ V., GUILLOT C. & MARRAULT L. (2014), « Télétravail et "travail à distance équipé". Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *RFG*, n°238, pp. 101-118.  
 FELSTEAD A., JEWSON N. & WALTERS S. (2003), "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.  
 FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.  
 GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine.  
 GROEN B. A. C. *et al.* (2018), "Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls", *European Management Journal*, 36(6), pp. 727-735.  
 HANSEZ I. (2021), « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, n°164, pp. 20-27.  
 KING G. (1998), *Unifying Political Methodology: The Likelihood Theory of Statistical Inference*, Ann Arbor, University of Michigan Press.  
 KOSSE E. E., LAUTSCH B. A., & EATON, S. C. (2006), "Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness", *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), pp. 347-367.  
 LALL B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services, application au cas bancaire », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°32, pp. 99-113.  
 LALLEMENT M. (1990), *Des PME en chambre. Travail et travailleurs à domicile d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan.  
 LASFARGUE Y. & FAUCONNIER S. (2018), « Impacts du télétravail 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress. Que pensent les télétravailleuses et les télétravailleurs ? Résultats de la 5<sup>e</sup> enquête », OBERGO sur les impacts du télétravail réel.  
 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.  
 LINCOLN Y. S. & GUBA E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, vol. 75, Sage.  
 MELLO J. A. (2007), "Managing telework programs effectively", *Employ responsibilities and rights journal*, n°19, pp. 247-261.

- MENGER P. M. (2018), *Le talent en débat*, Presses Universitaires de France.
- MERCHANT K. A. (1998), *Modern management control systems: Text and Cases*, New Jersey, Prentice-Hall.
- METZGER J. L. & CLÉACH O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n°46, pp. 433-450.
- OUCHI W. G. A. (1979), "Conceptual framework for the design of organizational control mechanism", *Management Science*, 25(9), pp. 813-930.
- PARKER S. K., KNIGHT C. & KELLER A. (2020), "Remote managers are having trust issues", *Harvard Business Review*, n 30.
- PHILIPPE X., MEYER V. & CULIE J. D. (2022), « Soumission dans les organisations liquides - Les paradoxes du salarié houellebecquien », *Revue française de gestion*, 48(303), pp. 85-104.
- PONTIER M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n°265, janvier-février, pp. 31-39.
- RAY J. E. & BOUCHET J.-P. (2010), « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC », *Droit social*, n°1, pp. 44-55.
- REINHARDT A. et al. (2018), *Conducting and Publishing Rigorous Qualitative Research*, chapter 30, Sage Publishing.
- RICHARDSON J. & MCKENNA S. (2014), "Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers", *British Journal of Management*, 25(4), pp. 724-736.
- SCOTT JOAN W. (1990), « "L'ouvrière, mot impie, sordide"... Le discours de l'économie politique française sur les ouvrières 1840-1860 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°83, pp. 2-15.
- SEWELL G. & TASKIN L. (2015), "Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework", *Organization studies*, 36(11), pp. 1507-1529.
- SEWELL G. & WILKINSON B. (1992). "Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process", *Sociology*, 26(2), pp. 271-289.
- SHEPHERD D. A. & SUTCLIFFE K. M. (2011), "Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization", *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 361-380.
- SNELL S. A. (1992), "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, 35(2), pp. 292-327.
- STORHAYE P & BOUVARD P. (2013), *Le télétravail à distance*, Édition Dunod.
- STRAUSS A. & CORBIN J. (1994), "Grounded theory methodology: An overview", in DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S. (éd.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, pp. 273-285.
- TASKIN L. & TREMBLAY D. (2010), « Comment gérer des télétravailleurs? », *Gestion*, 1, pp. 88-96.
- TASKIN L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 81-94.
- TASKIN L. (2006), « Le télétravail en manque de régulation », *Regards économiques*, 37, en ligne.
- TASKIN L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la despécialisation pour le management humain », *Revue interventions économiques*, n°34, en ligne.
- TASKIN L. (2021), « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », *Regards économiques*, n°164, pp. 13-19.
- TISSANDIER P. & MARIANI-ROUSSET S. (2019), « Les bénéfices du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre », *Revue francophone sur la santé et les territoires*, al-02372764.
- TREMBLAY D. G. (2001), « Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH », *Revue de GRH*, vol. 42, pp. 2-14.
- VAYRE E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 1(1), pp. 1-39.
- WAIZENEGGER L., MCKENNA, B., CAI, W. & BENDZ, T. (2020), "An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during Covid-19", *European Journal of Information Systems*, 29(4), pp. 429-442.
- YIN R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Sage publications.
- ZUBOFF S. (1988), *In the age of the smart machine: The future of work and power*, New York, Basic Books.