



HAL
open science

L'impact de la déspatialisation sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie. Analyse des enjeux de gestion : le cas du service paie chez ALTEN

Ksénia Lemoine

► To cite this version:

Ksénia Lemoine. L'impact de la déspatialisation sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie. Analyse des enjeux de gestion : le cas du service paie chez ALTEN. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04067627

HAL Id: dumas-04067627

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04067627>

Submitted on 13 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

L'impact de la déspatialisation sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie

Analyse des enjeux de gestion

Le cas du service paie chez ALTEN

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Camila Cabral Salles

Nom, prénom : LEMOINE Ksénia

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 09/11/2022

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un travail de longue haleine, qui n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs personnes appartenant au milieu universitaire de CELSA, à mon entourage professionnel et privé et à ma famille.

A cet égard, je voudrais tout d'abord remercier toute l'équipe pédagogique de CELSA et tous les intervenants pour leur professionnalisme, leur générosité et leur approche passionnée dans le partage de connaissances. Leur intervention durant la formation a permis de nourrir ma réflexion et de préparer le « terrain » pour faire « germer » ce mémoire.

J'adresse ensuite mes sincères remerciements à mes tuteurs pour leur accompagnement bienveillant et leurs encouragements tout au long de cette expérience.

Je remercie tout particulièrement Madame Camila Cabral Salles, Docteure en Sciences de l'Information-Communication, qui m'a accompagnée à chaque étape de l'enquête et de la rédaction, pour sa disponibilité, son écoute et son partage de connaissances. Ses conseils avisés et ses remarques constructives m'ont permis d'enrichir ma réflexion, d'obtenir les meilleurs résultats de ma démarche et d'éviter les écueils du double jeu à plusieurs reprises. La relation de confiance, que nous avons pu instaurer dès le début de notre collaboration, a été cruciale pour aborder le travail de recherche et de rédaction de façon efficace et sereine.

Je remercie Monsieur Jean-Noël Chaintreuil, Directeur de Change Factory, pour sa contribution en tant que tuteur professionnel et pour son optimisme contagieux et rassurant.

Je remercie infiniment tous les gestionnaires de paie du service qui m'ont donné de leur temps et qui m'ont fait confiance, en acceptant de participer aux entretiens. Sans leurs témoignages, je n'aurais pas pu avoir un corpus si riche et intéressant à analyser pour mener à bien mon enquête. Mes remerciements vont également à tous mes collègues et à mes connaissances professionnelles, qui n'ont pas participé à l'enquête, mais qui m'ont motivée et encouragée au quotidien.

Enfin, je ne pourrais conclure cette partie sans remercier mon conjoint et ma famille pour leur patience et leur soutien infaillible depuis le moment où j'ai pris la décision de reprendre mes études et tout au long de la période de travail sur ce mémoire.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif d'étudier les effets de la déspatialisation et son impact sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie et d'analyser les enjeux de gestion qui en découlent pour le collaborateurs et l'encadrement. La gestion de la distance non seulement physique, mais également psychosociologique, liée à l'éloignement des collaborateurs de leur environnement professionnel, représente l'enjeu majeur du télétravail et suscite une régulation entre tous les acteurs du fait de la déspatialisation. En se basant sur une étude qualitative de la population des non-cadres, cette contribution vise à analyser en quoi la distance impacte l'activité professionnelle des membres du service paie dans le cadre du travail déspatialisé, comment la réalisation des tâches, l'organisation individuelle et collective, la communication et le transfert de connaissances s'en trouvent modifiés. Les constats effectués lors de l'enquête nous permettront d'appréhender les enjeux de gestion qui se posent sur le plan individuel et collectif en termes de contrôle, d'autonomie, du maintien du lien social et de la communication au sein du service, ainsi qu'au niveau de conciliation de vie privé et professionnelle.

Mots clés :

Travail à distance, télétravail, déspatialisation, risques psychosociaux, enjeux de gestion, gestionnaires de paie

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	1
Résumé.....	2
Table des matières.....	3
Liste des abréviations.....	6
Introduction : Le développement du télétravail dans le contexte de changement de la société et du monde de travail, en particulier : la diversité des enjeux socio-économiques.....	7
1. Le télétravail comme révélateur d'une société en changement.....	8
1.1 L'évolution du concept du télétravail et de sa place dans la société.....	8
1.1.1 Un projet politique.....	8
1.1.2 Un projet organisationnel et managérial.....	9
1.1.3 Le télétravail comme projet de mode de vie.....	10
1.2 Le télétravail : un phénomène de société difficile à définir.....	10
1.2.1 L'absence de définition consensuelle : « concept simple, mais flou ».....	10
1.2.2 Pluralité des définitions et leur évolution.....	11
1.2.3 De multiples représentations du télétravail : une des typologies des formes organisationnelles du travail à distance.....	14
2. La déspatialisation comme un des enjeux de gestion associés à la distance.....	15
2.1 La rupture du cadre spatio-temporel de l'exercice de l'activité professionnelle : la remise en cause de la règle des trois unités.....	15
2.1.1 L'unité de lieu.....	16
2.1.2 L'unité de temps.....	16
2.1.3 L'unité d'action.....	16
2.2 La définition du concept de déspatialisation et de son intensité à travers quatre dimensions principales :	17
2.2.1 Le lieu de travail.....	17
2.2.2 La fréquence de l'arrangement.....	18
2.2.3 Le degré d'autonomie du travailleur.....	18
2.2.4 La formalisation.....	18
2.3 Les enjeux de gestion des effets de la déspatialisation.....	19
3. De la théorie à la pratique : formulation de la problématique et présentation de la démarche méthodologique.....	20
3.1 La problématique et les hypothèses de recherche.....	20
3.2 Les choix méthodologiques : les avantages et les limites du « double jeu ».....	22
3.2.1 Le choix du périmètre.....	22
3.2.2 L'observation participante.....	24
3.2.3 Les entretiens semi-directifs.....	25
Première partie : Les particularités du métier de gestionnaire de paie et les effets de la déspatialisation sur l'exercice de l'activité professionnelle en télétravail.....	28
1. L'organisation de l'activité en présentiel selon la règle des trois unités.....	28
1.1 L'obligation de présence au bureau à l'origine du rythme imposé du télétravail.....	28
1.2 L'unité de lieu : travailler au même endroit pour mieux communiquer et apprendre ?..	29
1.2.1 La configuration de l'open-space.....	29
1.2.2 Les modalités de communication interpersonnelle dans le service.....	30
1.2.3 Les réunions : le seul moment collectif formel.....	33
1.3 L'unité d'action : quelques éléments-clés de la coordination de l'activité de l'équipe...35	

1.3.1	La synchronisation de l'activité au sein du service.....	35
1.3.2	L'organisation personnelle, comme prolongement des logiques professionnelles spécifiques au métier.....	37
1.3.3	La place des superviseuses dans la coordination de l'activité.....	38
1.4	L'unité de temps : l'articulation entre le temps de travail effectif et le temps des interactions sociales au bureau.....	40
1.4.1	Les horaires de travail.....	40
1.4.2	L'existence des rythmes collectifs au sein du service.....	41
1.4.3	Les pauses : une partie intégrante de l'environnement de travail au bureau.....	42
2.	Le métier de gestionnaire de paie est-il télétravaillable ?.....	43
2.1	Les particularités du métier de gestionnaire de paie au sein d'ALTEN.....	43
2.2	La journée-type des gestionnaires de paie.....	44
2.3	Quels outils pour travailler à distance ?.....	46
2.4	Les difficultés potentielles et les moyens de résolution disponibles.....	47
2.5	Les modalités d'échanges avec les collègues extérieurs au service.....	48
2.6	Les compétences nécessaires pour travailler à distance.....	49
3.	Quels sont les effets caractérisés de la pratique du télétravail sur les gestionnaires de paie dans les domaines professionnel, familial et social ?.....	51
3.1	Les freins potentiels au développement du télétravail du point de vue de l'employeur	
3.1.1	Le non-respect des horaires.....	52
3.1.2	Le brouillage des frontières entre la vie professionnelle et personnelle.....	52
3.1.3	La dégradation des conditions de travail à domicile.....	53
3.1.4	L'impact de la distance sur la performance au travail.....	54
3.1.5	Le sentiment d'isolement.....	57
3.2	Les principaux risques du télétravail pour les collaborateurs et les enjeux de gestion qui en découlent	57
3.2.1	Le travail invisible.....	58
3.2.2	Le mal-être généré par l'accroissement du contrôle	59
3.2.3	La pression sociale.....	59
3.2.4	La circulation de l'information insuffisante.....	60
3.2.5	La perte du lien social.....	61
3.3	Le rythme idéal : à la recherche d'un équilibre « coûts-bénéfices » du travail à distance	
3.3.1	Les avantages du télétravail pour les collaborateurs.....	62
3.3.2	Le rythme idéal du télétravail du point de vue des salariés.....	64

Deuxième partie : L'impact de la déspatialisation sur l'activité professionnelle des gestionnaires de paie : un contrat « gagnant-gagnant » à condition de maîtriser les risques..... 65

1.	Constat : peu d'impact sur les pratiques professionnelles, mais de nouveaux enjeux en termes de communication et de transfert de connaissances.....	65
1.1	S'affranchir du lieu traditionnel d'exercice d'activité grâce à trois éléments.....	66
1.1.1	La nature de l'activité des gestionnaires de paie : les tâches précises, prescrites, mesurables.....	66
1.1.2	Les outils informatiques performants.....	67
1.1.3	Le soutien des supérieurs hiérarchiques, comme condition-clé de la réussite du télétravail.....	68

1.2 La faible fréquence de l'arrangement à l'origine des effets modérés de la déspatialisation.....	70
1.3 L'ambiguïté des effets de la déspatialisation due à l'absence de formalisation.....	71
1.4 La régulation du travail déspatialisé : entre autonomie, confiance et autocontrôle.....	72
2. Une expérience jugée positive par les télétravailleurs, à condition de maîtriser les effets négatifs.....	76
Conclusion.....	79
Bibliographie.....	85
Annexes.....	88
Annexe 1.....	88
Annexe 2.....	91

Liste des abréviations

ADP	Administrateur-trice du personnel
AED	Attestation employeur dématérialisée
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CRA	Compte-rendu d'activité
DAF	Direction administrative et financière
DSI	Direction des Systèmes d'Information
FDP	Fiches de paie
GP	Gestionnaire de paie
ICL/ILL	Indemnité conventionnelle/légale de licenciement
IJSS	Indemnités journalières de sécurité sociale
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
QVT	Qualité de vie au travail
RPS	Risques psychosociaux
STC	Solde de tout compte
Taux PAS	Taux de prélèvement à la source

INTRODUCTION

Le développement du télétravail dans le contexte de changement de la société et du monde de travail, en particulier : la diversité des enjeux socio-économiques

Le télétravail est un concept dont on parle depuis environ 50 ans. Qualifié dans la littérature francophone d' « objet sans désir¹ », de « boom éphémère² », d' « éternelle promesse³ », de « mode passagère⁴ » ou de « vague silencieuse⁵ », le télétravail a connu un essor historique fulgurant et imprévisible dans le contexte de la crise sanitaire de mars 2020.

A l'origine, l'émergence et le développement du télétravail sont indissociablement liés à l'évolution de la société contemporaine et du monde du travail, tout particulièrement. Son changement opéré depuis plusieurs décennies est rendu possible grâce aux nombreuses tendances de fond concomitantes, à savoir la mondialisation, la tertiarisation de l'économie, l'avènement de « l'ère du numérique » avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la digitalisation, l'individualisation et le développement des compétences et surtout la recherche de flexibilité.

Malgré ses nombreux avantages, le recours au télétravail dans sa forme la plus simple, soit le travail à domicile, était encore très restreint dans les années 2000. Selon la formulation de W. J. Steinle⁶ en 1988 les chercheurs travaillant sur ce sujet étaient plus nombreux que les télétravailleurs eux-mêmes.

En revanche, c'est avec la crise sanitaire, due à la propagation du coronavirus et avec comme conséquence le confinement de près de la moitié de l'humanité, que le télétravail s'est généralisé de façon inédite partout dans le monde. Entre la nécessité de poursuivre l'activité économique du pays en situation de crise et l'injonction donnée par les pouvoirs publics de rester chez soi, les freins qu'a connus ce mode d'organisation du travail jusqu'alors ont été forcés. Par conséquent, le télétravail est devenu accessible au plus grand nombre de travailleurs.

Selon l'enquête SUMER 2017 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES)⁷, une des dernières qui a permis de mesurer les données statistiques avant la crise sanitaire, le télétravail en France concernait 7,2 % des salariés, soit 1,8 millions de salariés qui l'ont pratiqué de façon régulière et occasionnelle (3% et 4,2% respectivement). Il s'est développé de façon spectaculaire en 2020 pour atteindre 41 % des salariés lors du premier confinement. Ce contexte si particulier et sans précédent était propice afin que 44 % des télétravailleurs expérimentent cette forme de travail pour la première fois, pour 75% d'entre eux il s'agissait du télétravail à temps complet⁸. Selon ce baromètre, à la fin de l'année 2020, 86 % des télétravailleurs souhaitaient continuer à travailler à distance après le confinement. En revanche, la perspective d'un télétravail rendu obligatoire à l'issue de la crise inquiéterait 30 % des salariés.

Quel que soit l'avenir du télétravail, ce nouveau mode d'organisation implique de nouvelles réflexions autour des modalités de sa mise en place et des problématiques que soulève sa pratique.

¹ Aguilera A., Lethiais V., Rallet A., Proulhac L., « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 1(Février) 2016, pp. 245-266.

² Hansez I., Taskin L., Thisse J.-F., « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N° 164, 2021.

³ Aguilera A., Lethiais V., Rallet A., Proulhac L., 2016, pp. 245-266.

⁴ Thisse J.-F., « Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? », dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F., « Le télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N°164, 2021.

⁵ Taskin L., Vendramin P., « Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité ». Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, 2004.

⁶ Steinle W.J., « Telework: Opening Remarks on an Open Debate », *Elsevier Science Publishers BV*, cité par Largier A., 2001, p.203.

⁷ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

⁸ Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis

<https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59>.

1. Le télétravail comme révélateur d'une société en changement

Pour certains auteurs comme B. Schneider et N. Rosensohn⁹, le concept du travail à distance en utilisant les nouvelles technologies de communication aurait été introduit par le cybernéticien Norbert Wiener. Il a été le premier à avoir utilisé des moyens de transmission de données pour suivre depuis l'Europe l'avancée de la construction d'un bâtiment aux Etats-Unis. Pour d'autres (Merabet A., Hammadi- Bensmain L., 2021, p.235), ce serait le chercheur américain Jack Nilles qui aurait inventé en 1976 le concept de « telecommuting » (*telework* en anglais britannique), pour désigner le télétravail comme résultat de la substitution des télécommunications aux transports de biens et de personnes. En France, la notion de télétravail apparaît pour la première fois en 1978 dans un rapport de Simon Nora et Alain Minc portant sur l'informatisation de la société, remis au Président de la République. La notion de « *telework* » avait été mentionnée quelques années auparavant dans un article du Washington Post. Depuis, ce concept a connu une évolution importante autant dans sa forme que dans les modalités de sa pratique tout en poursuivant des objectifs et des logiques différentes qui reflètent les aspirations caractéristiques pour chaque période.

1.1 L'évolution du concept de télétravail et de sa place dans la société

Depuis ses débuts, le télétravail fait l'objet de discours multiples de la part des politiques français et européens, présenté comme un moyen d'accompagner les transformations nécessaires de l'organisation productive, afin de déclencher de nouvelles stratégies de gestion des Ressources Humaines et la réduction des coûts de production.

Dans son article « Le télétravail. Trois projets pour le même objet », Alexandre Largier analyse différentes situations que recouvre ce mode d'organisation du travail et propose leur classification en trois projets, avec les discours différents qui les alimentent. Ces projets soutiennent chacun un point de vue différent sur le télétravail en prenant leur origine dans les aspirations et les enjeux propres à chaque groupe d'acteurs : les pouvoirs publics, les entreprises et les télétravailleurs.

Le premier de ces projets est ce qu'il appelle « politique ». Il faut entendre ce terme dans le sens d'organisation de la société, comme faisant partie d'une réalité économique et sociale très large (la tertiarisation de l'économie, l'avènement de la société post-industrielle, etc.). Ce point de vue macro-analytique considère le télétravail comme le résultat de mouvements touchant tous les niveaux de la société. Le télétravail apparaît alors comme faisant partie d'un phénomène plus global, capable de remettre en cause les relations sociales, les échanges économiques, les organisations et les identités.

Le deuxième est le projet organisationnel et managérial, qui fait du télétravail le support de « *politiques gestionnaires de coordination des activités et d'adaptation des organisations aux contingences environnementales* » (Largier A., 2001, p. 224).

Le troisième projet renvoie au mode de vie perçu comme « écologique » par les principaux acteurs c'est-à-dire le rapport de l'individu à son milieu. Selon ce point de vue micro-analytique, le télétravail est présenté comme un projet de modification visant à l'amélioration du quotidien du télétravailleur.

Dans la perspective historique, les discours identifiés par Largier se sont succédé en suivant à chaque période une logique prédominante différente par rapport aux autres. Le projet politique était le premier à émerger.

1.1.1 Un projet politique

A partir de la genèse du télétravail en France dans les années 1970, le discours politique est prédominant. Depuis les années 1980, les pouvoirs publics français y voient un moyen de lutter contre la désertification des campagnes, au service des politiques d'aménagement du territoire. Travailler

⁹ Schneider B., Rosensohn N., « Télétravail : Réalité ou espérance ? », Paris, PUF, 1997, cité par Largier A., 2001, p.203.

chez soi est alors vu comme une solution pour faire vivre les espaces ruraux en voie de désertification, redynamiser les régions faiblement peuplées et faire face aux engorgements des villes.

Dans le contexte de crise de l'énergie, le télétravail est également pressenti comme un moyen efficace de réduire les nuisances de la société industrielle et urbaine, de faire des économies d'énergie et de diminuer la pollution. De nombreuses études menées à cette époque ont essayé de démontrer l'impact de la pratique du télétravail sur la diminution de pollution. Le but était de supprimer les dépenses publiques destinées à l'entretien du réseau routier, afin de les allouer dans le développement des pratiques de recyclage. En supprimant les trajets pendulaires domicile-bureau, le télétravail produit des effets jugés non négligeables sur la réduction de l'encombrement urbain et de l'impact écologique dû au rejet de GES (gaz à effet de serre). Même si ces affirmations ont été nuancées depuis, il semblerait que le climat, l'environnement et le développement du télétravail restent étroitement liés.

Dans les années 1990, les pouvoirs publics présentent le concept du télétravail comme une politique d'emploi permettant de dynamiser tous les secteurs économiques, en favorisant le maintien des emplois déjà présents et la création de nouvelles activités dans les zones économiquement peu développées. Il s'agit également d'un moyen de relocaliser l'emploi dans les régions avec un taux de chômage élevé, de favoriser l'inclusion des minorités et des personnes handicapées dans le monde du travail, d'accroître la mobilité et de faciliter la gestion des fins de carrière.

Il est à noter que le télétravail en tant que projet de création d'emploi est assez contradictoire. Certes, une délocalisation à grande échelle crée de l'activité dans les bassins à développer, mais augmente également le chômage non seulement pour les activités déplacées, mais aussi pour toutes celles qui étaient à son service ou liées à elles. Par exemple, le recours au télétravail diminue les besoins en superficie des bureaux, ce qui agit directement sur le cahier des commandes des entreprises de construction. Leur activité se retrouve affectée par ricochet.

Le projet politique a comme limite la conception du développement du télétravail comme moyen au service des enjeux économiques nationaux. Par conséquent, les intérêts propres des entreprises ne sont pas toujours pris en compte, ainsi que les aspirations des individus, pour qui la perspective de vie au vert à la campagne serait un but allant de soi.

Toutes ces initiatives liées au développement du télétravail n'ont pas toujours eu les résultats escomptés jusqu'à ce que l'Union européenne ne s'empare du sujet dans le cadre des politiques de croissance liées au développement des technologies de l'information et de la communication au milieu des années 1990. En effet, jusqu'alors le développement du télétravail s'est heurté d'une part, au coût élevé et au faible développement des technologies permettant de s'affranchir de la présence dans l'entreprise pour exercer son activité professionnelle, et d'autre part, le télétravail n'a pas dépassé le stade embryonnaire de son développement « à cause », entre autres, de la culture du présentéisme fortement ancrée dans la mentalité française en particulier. Cela expliquerait en partie le retard constaté en France dans la mise en place du télétravail par rapport à d'autres pays.

1.1.2 Un projet organisationnel et managérial

Avec le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et des nouveaux moyens de transmission des données (téléphone, ordinateur portable, réseau Wi-Fi, etc.) le deuxième projet, dit organisationnel, prend le pas sur le discours politique. Le télétravail dans la conception organisationnelle apparaît comme un élément parmi d'autres, susceptible de favoriser une nouvelle forme d'organisation du travail, basée sur la flexibilité et l'adaptabilité augmentées. Cette organisation s'apparente à l'entreprise-réseau, dont l'activité peut être détachée au besoin de sa localisation, de ses collaborateurs et de leurs compétences. Malheureusement, cela aboutit à l'externalisation de certaines compétences et au recours accru à la sous-traitance, ce qui a pour conséquence la réduction de masse salariale et l'augmentation de la rentabilité. Les travailleurs ne sont donc plus attachés à une entreprise et passent leur temps en déplacement, ce qui crée une nouvelle forme de télétravail, où les collaborateurs deviennent des partenaires de l'entreprise-mère.

Selon certaines sources¹⁰, ce mode de travail permettrait aux sociétés de « rompre avec le modèle tayloriste traditionnel » en valorisant « le résultat plutôt que le temps de présence dans un bureau ». Le télétravail dans le cadre de ce projet participe à la construction de la représentation d'une entreprise flexible. Selon G. Valenduc et P. Vendramin¹¹, ce discours « valorise les aspects positifs de la flexibilité : meilleure harmonie entre vie familiale et professionnelle, entre temps de travail et de formation, temps de travail et temps de loisirs ».

1.1.3 Le télétravail comme projet de mode de vie

Cette dernière citation rejoint le discours tenu dans le cadre du projet le télétravail comme projet de mode de vie. Le point de vue de ce discours se situe au niveau micro analytique, avec l'individu comme acteur principal ayant ses propres besoins, aspirations et objectifs à atteindre. Le télétravail est présenté dans son rapport direct au télétravailleur, comme le projet de modification de son quotidien, avec les avantages et les inconvénients qui en découlent. Le discours correspondant à ce projet se décline en deux versions - optimiste et pessimiste. Si l'optimiste vante la flexibilité et la capacité du télétravailleur à aménager son temps de travail et hors travail, selon ses propres impératifs et arbitrages, la version pessimiste pointe les risques d'isolement, de marginalisation de l'individu, coupé dans l'exercice de son activité de ses collègues et du milieu professionnel. Une autre dérive potentielle liée au télétravail est que la possibilité de travailler « n'importe où et n'importe quand » devienne une obligation de travailler « partout et tout le temps » (Largier A., 2001, p.217).

Chacune des trois logiques du développement du télétravail, citées ci-dessus, n'est pas isolée, mais au contraire, entretient un lien étroit avec les autres. En effet, les discours produits pour soutenir tel ou tel projet s'appuient généralement sur plusieurs logiques afin de construire un argumentaire efficace.

Cependant, l'existence de plusieurs projets et de discours qui en découlent brouille les frontières de ce phénomène qui devient polymorphe, un objet « fourre-tout ¹² ». Le télétravail qui est un concept à l'origine simple, devient le point de rencontre de différentes visions, souvent contradictoires et s'excluant l'une l'autre en fonction du point de vue choisi comme fondement de la légitimation du discours. Ainsi, chaque discours ne reflète qu'une vision partielle du phénomène de télétravail, qui ne se justifie qu'à ce niveau d'analyse. Le télétravail se trouve à la croisée des enjeux nationaux, économiques et sociétaux, ceux propres aux organisations qui le pratiquent et aux individus concernés par sa mise en place. Par conséquent, le télétravail traduit une multitude de situations, qui ne permettent pas d'appréhender ce phénomène social dans sa globalité, ni d'être sûr que l'évocation du télétravail donne lieu à la même compréhension et perception de sa réalité.

1.2 Le télétravail : un phénomène de société difficile à définir

1.2.1 L'absence de définition consensuelle : « concept simple, mais flou »¹³

Depuis ces 50 dernières années la définition du télétravail n'a pas arrêté d'évoluer au gré de l'évolution de la société, avec l'accélération de la mondialisation, de la digitalisation et de l'individualisation, entraînant derrière elle les besoins d'évolution de la législation et de la gestion. La tertiarisation de l'économie et le développement vertigineux des technologies de l'information et des moyens de communication (téléphonie mobile, ordinateurs portables, réseaux Wi-Fi et Internet allant de 2G à 5G actuellement) ont fortement contribué à l'évolution des espaces et à la diversification des modes

¹⁰ Fraissard G., Zilbertin O., « Les entreprises bouleversées par les réseaux », *Le Monde*, 29 mars 2000, cité par Largier A, p. 222

¹¹ Valenduc G., Vendramin P., « Du télétravail au travail à distance », *L'avenir du travail dans la société de l'information*, FEC-FTU, 1999, 206 p., cité par Largier A., 2001, p.222

¹² Fourre-tout \fʊʁ.tu\ - expression utilisée par analogie avec un fourre-tout, grand sac souple sans compartiment intérieur — sont des termes à la signification floue, polysémique, ambiguë ou qui qualifient une chose au contenu hétérogène, voire parfois mal discerné.

¹³ Lemesle R.-M., Marrot J.-C., *Le télétravail*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1994, 128p.

d'organisation du travail. Le télétravail reste encore aujourd'hui le « *vieux serpent de mer*¹⁴ », c'est à dire le terme polysémique, difficile à définir, tant il recouvre des réalités différentes.

La pluralité de définitions connues du télétravail peut paraître assez problématique, lorsqu'on souhaite évoquer, mesurer, comparer ou analyser ce phénomène. Cependant, elle reflète également l'étendue de situations particulières du télétravail et des problématiques variées, qu'engendre la mise en place et la pratique de ce mode d'organisation du travail. En effet, le télétravail rassemble une pluralité de situations différentes, chacune dépendante de plusieurs éléments et de leurs combinaisons multiples possibles (Haicault M., 1998, p.8) : « *variété des lieux, des temporalités, des contenus de travail, des fonctions et compétences, des statuts, des modes de rémunération, des types d'employeurs, des partenaires, des modes de vie, des technologies et de leurs usages* ». Ainsi, une multitude de définitions du télétravail coexistent - chacune d'elles offrant un point de vue, une prise de position ou une analyse spécifique qui en découle. Autrement dit, l'absence d'une définition consensuelle du télétravail dans la littérature ouvre la possibilité de prises de position différentes dans l'étude de la réalité multiple de ce phénomène de société.

En revanche, le manque de consensus sur la définition du télétravail ne permet pas de délimiter l'objet d'étude afin d'éviter toute confusion. Comme l'indiquent M. Maruani et E. Reynaud¹⁵, d'une définition à l'autre les réalités qui sont prises en compte ne sont pas les mêmes. Ce qui rend le décompte de la population difficile. Le véritable enjeu de définir ce qu'est le télétravail réside dans la nécessité de délimitation du concept, qui permettrait le recueil des données statistiques fiables et le suivi des tendances nationales, ainsi que la comparaison des données de plusieurs pays. D'après J. M. Nilles, « *la question de la définition du télétravail et de la réalité que le concept recouvre est internationale* » (Largier A., 2001, p.208).

En France, le suivi statistique peu fiable du télétravail jusqu'en 2017 révèle un relatif manque d'intérêt pour la question. En septembre 2020, l'Institut Montaigne relaie l'analyse de Laetitia Vitaud¹⁶ pour qui « *le phénomène du télétravail [...] a longtemps été mal mesuré et sous-évalué. Praticqué essentiellement de manière informelle, les deux tiers du télétravail en France passaient sous le radar en ne faisant pas l'objet d'une contractualisation. [...] Même pendant la pandémie, on semble cependant manquer de chiffres officiels auxquels se fier pour parler du phénomène avec autorité et faire des comparaisons internationales* ». Si toutes les analyses tendent à confirmer un « retard français » dans le développement du télétravail par rapport à nos voisins européens, force est de constater que les chiffres évoqués varient très fortement d'une étude à l'autre.

1.2.2 Pluralité des définitions et leur évolution

Chacun des chercheurs, d'après l'analyse déjà citée d'Alexandre Largier « *constate la pluralité de définitions et l'hétérogénéité de la réalité qu'elles peuvent recouvrir [...] et la plupart se contente de définir le télétravail de la manière qui sied le mieux à l'exposé qui suit* » (Largier, 2001, p. 205).

De la même façon, dans le cadre de ce mémoire, un travail de recherche a été réalisé pour essayer de faire un état des lieux dans le but de proposer une définition du télétravail que nous allons utiliser pour répondre à notre problématique.

Pour cela, nous avons étudié et analysé plusieurs types de documents et de publications écrites à ce sujet par les chercheurs en différentes sciences (psychologues, sociologues, économistes, juristes, médecins du travail, etc.), les revues spécialisées en gestion des Ressources Humaines et les articles de presse grand public, ainsi que les podcasts consacrés à l'actualité de ce phénomène. Les rapports

¹⁴ Delhaye R., Lobet-Maris C., Van Bastelaer B., « Autoroutes de l'information, emploi et travail », *Communication et stratégie*, 1996, N° 22, cité par Largier, 2001, p.203.

¹⁵ Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 1993, cité par Largier A., 2001, p 210.

¹⁶ Vitaud L., « Ce qui se cache derrière les chiffres du télétravail en France », l'Institut Montaigne, septembre 2020. <https://www.institutmontaigne.org/blog/ce-qui-se-cache-derriere-les-chiffres-du-teletravail-en-france>

institutionnels (OIT), les enquêtes des organismes de protection sociale (Malakoff Humanis) et les enquêtes d'opinion (Sondage OpinionWay pour Slack) ont également été consultés. Les sources utilisées sont dans leur majorité francophones.

D'après le rapport sur le « Télétravail, (im)mobilité et modes de vie » de juillet 2020, l'analyse de la documentation consacrée au télétravail depuis 1970 permet de classer toutes les définitions existantes en quatre groupes en prenant comme critère le type d'objectif stratégique ou l'avantage découlant de la pratique du télétravail pour les parties prenantes.

Ainsi, le premier groupe de définitions considère le télétravail comme une organisation spécifique du travail avec ses contraintes et ses avantages pour l'employeur et le salarié, ce qui nécessite l'application réglementaire propre à chaque pays et une législation correspondante.

En 2002, l'Union Européenne réalise « L'Accord cadre européen sur le télétravail » qui liste les droits et devoirs de l'employeur et de son salarié dans une organisation de télétravail. A charge pour les Etats membres de le transposer dans leurs pays, ce qui a été fait en France à partir de 2005 avec la signature de l'accord unanime entre les représentants du patronat et des salariés ANI du 19 juillet 2005.

Aux termes de cet accord : « *le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière [...]* Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue soit dès l'embauche, soit ultérieurement du télétravail tel que défini au premier alinéa ». Ainsi, cette définition du télétravail tente d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à des situations et pratiques diverses. Par exemple, elle inclut les salariés « nomades », « mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur »¹⁷.

L'arrêté portant sur l'extension de cet ANI a été promulgué en mai 2006 pour toutes les entreprises et organisations signataires de cet accord. Par conséquent, certaines professions non représentées ont été exclues. Pour remédier à cela, plusieurs projets de loi ont été déposés par les députés afin que le télétravail entre dans le Code du travail.

En 2012, la loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, dite « Loi Warsmann » a été votée par l'Assemblée Nationale pour faire rentrer le télétravail dans le Code du travail. Elle donne une définition juridique précise du télétravail et réaffirme les principes de l'Accord interprofessionnel de 2005.

La définition donnée dans le Code du travail (article L.1222-9) stipule 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 régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* ». La loi entérine deux principes majeurs : primo, le télétravailleur est un salarié à part entière et secundo, le télétravail est basé sur le volontariat de la part de l'employeur, mais aussi du salarié. Un autre principe, celui de réversibilité, permet également aux deux parties de revenir sur leur décision de télétravailler. Si on s'en tient à cette définition, le télétravail salarié (contrairement aux promesses et discours) est assez peu développé : 3% des salariés le pratiquent au moins une fois par semaine selon les chiffres de DARES publiés en 2019, portant sur les enquêtes effectuées en 2017¹⁸.

¹⁷ Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 portant sur le télétravail (dit ANI du 19 juillet 2005)

¹⁸ D'Eggis G., « La régulation du travail risque d'être déléguée au télétravailleur », Entretien avec Letourneux F., 13 mai 2020. <https://balises.bpi.fr/la-regulation-du-travail-risque-detre-deleguee-au-teletravailleur-1/>

Le deuxième groupe de définitions est un peu plus marginal et propre à la France des années 1980-1990. Le télétravail est considéré comme un outil au service de l'aménagement du territoire dans les zones rurales et s'inscrit dans les politiques urbaines nationales, dont il était question plus haut.

Ainsi, au début des années 1980, l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE), proposait, une définition large du télétravail : « *travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire **séparée de son établissement**, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications* »¹⁹. Le télétravail introduit donc la notion de distance (du grec « tèle »), centrale à son développement, et remet ainsi en question les fondements spatio-temporels du travail au bureau « classique », mais maintient la confusion avec le concept proche, à savoir la « délocalisation ».

La définition donnée par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) en 1991 retranscrit cette volonté politique de favoriser la création des télécentres et des bureaux-satellites, afin de promouvoir la délocalisation partielle d'activités de l'organisation. Le télétravail devient alors « *toute activité tertiaire dont le traitement s'effectue à distance de l'utilisateur dans **des lieux structurés de façon industrielle** et dont la vocation est d'utiliser les moyens de communication électroniques* »²⁰. La conception du télétravail en « lieux structurés de façon industrielle », exclut d'office les travailleurs à domicile autonomes ou les travailleurs nomades.

Le troisième groupe réunit les définitions de télétravail qui s'articulent autour des préoccupations écologiques et environnementales. Le télétravail est présenté alors comme moyen de réduire les déplacements pendulaires des travailleurs et ainsi diminuer l'émission des gaz à effet de serre.

Le quatrième groupe de définitions met en exergue les façons dont la pratique du télétravail influence les modes de vie des travailleurs. Les études considèrent le télétravail comme un outil de conciliation entre la vie privée des travailleurs et la pratique de leur emploi. Selon le rapport au président de la République qui accompagne l'ordonnance du 22 septembre 2017²¹, « *le télétravail est une aspiration de 61% des Français, parmi les jeunes générations, ou les salariés qui y trouvent une façon de mieux concilier vie privée, vie familiale et vie professionnelle... Dans certains cas, les personnes en situation de handicap peuvent y trouver une opportunité pour améliorer les conditions de travail, voire s'insérer de façon plus aisée dans l'emploi* ».

L'évolution de la définition du télétravail présentée ci-dessus n'est en aucun cas exhaustive et pourrait être complétée et étendue en vue d'autres caractéristiques et situations, inhérentes à ce concept. Par exemple, Anne Aguilera (Aguilera A. et al., 2016, p. 248) en propose 5 critères : la nature de la relation salariale, la contrainte spatiale du travail, l'échelle géographique (locale, nationale, internationale), la nature des lieux (domicile, télécentres...) et enfin la fréquence (occasionnelle/régulière, temps passé).

D'une définition à l'autre, la réalité du télétravail apparaît multiple. Malgré la pluralité des points de vue et des définitions du télétravail connues à ce jour, deux notions centrales semblent faire l'unanimité : la distance géographique et l'utilisation des NTIC. Ce concept devient alors suffisamment souple pour que chacun en fasse sa libre interprétation en fonction des objectifs poursuivis et du message à faire passer.

Pour notre recherche nous allons retenir la définition formulée par L. Taskin²², pour qui le télétravail désigne « *l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC* ».

¹⁹ « Quel développement pour le télétravail ? », <https://www.vie-publique.fr>, février 2021.

²⁰ Lettre de la DATAR, décembre 1991, N°135

²¹ Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail

²² Taskin L., « Le télétravail en manque de régulations », 2006, p.3

Cette définition réunit en elle trois caractéristiques cruciales pour distinguer le télétravail dans l'état actuel de l'étude du travail à distance, phénomène plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas l'usage des NTIC. Cette définition exclut également les salariés prestataires travaillant pour une entreprise cliente ou les télétravailleurs « nomades » qui effectuent leur activité lors d'un déplacement ponctuel à bord d'un moyen de transport ou dans les gares. Le travail ponctuel (moins d'une journée par semaine) ou informel en « débordement » le soir ou le week-end ne rentrent pas non plus dans le champ de cette définition.

Ces caractéristiques principales sont : primo - la distance (dispersion spatiale et/ou temporelle), secundo - la fréquence de l'arrangement²³ et tertio - l'usage des NTIC. La combinaison de ces caractéristiques permet de distinguer plusieurs types du télétravail.

1.2.3 De multiples représentations du télétravail : une des typologies des formes organisationnelles du travail à distance

Utiliser les NTIC permet d'exercer une activité professionnelle quel que soit le lieu où on se trouve dès lors que l'on a accès à l'Internet. La combinaison de multiples lieux et de manières de travailler a permis d'appréhender différentes formes de télétravail et d'en proposer une typologie. Parmi les études sur le télétravail, l'étude ECATT²⁴ a été la première à offrir une réelle cartographie de l'état du télétravail en Europe et à proposer une classification qui représente assez fidèlement l'évolution du travail à distance, sur laquelle se baseront de nombreuses enquêtes européennes ultérieures.

La typologie du télétravail proposée dans cette enquête européenne (Empirica-SIBIS, EMERGENCE et les suivantes) rend compte du caractère polymorphe du télétravail et de la pertinence de certaines caractéristiques à prendre en compte dans la conceptualisation du télétravail : sa fréquence, son caractère ad hoc ou régulier ; ou encore son caractère formel/informel et individuel/collectif.

- **Le télétravail régulier à domicile**

La définition du télétravail citée en amont, nous permet de délimiter le champ de notre étude en nous recentrant sur une seule catégorie de télétravail, à savoir le télétravail régulier. Cette catégorie désigne toute personne travaillant de son domicile au moins un jour par semaine en moyenne. Elle se répartit en deux sous-catégories : le télétravail permanent (plus de 90 % du temps de travail à domicile) et le télétravail alterné (entre 20 % et 90 % du temps à domicile).

- **Le télétravail occasionnel à domicile**

Lorsque le télétravail est pratiqué moins d'une journée par semaine, on parle du télétravail occasionnel (effectué par exemple, les jours de grève ou d'intempéries, ou pour des raisons personnelles). Il est prévu par les textes officiels en cas de graves épidémies ou pandémies.

- **Le télétravail en télécentre (et bureau satellite)**

Il regroupe toutes les situations de télétravail dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises. Le mode d'organisation similaire - le télétravail en espace de « coworking » - regroupe souvent les travailleurs exerçant les activités similaires ou complémentaires. A la différence des télécentres ces lieux sont souvent autogérés par une association des usagers.

- **Le télétravail mobile**

Pour ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile (moyens de transport, gares, locaux des clients), en utilisant des services en ligne, on parle du télétravail mobile

²³ La fréquence de l'arrangement est la proportion du temps de travail total passé à travailler à distance, d'après Taskin L., « La déspatialisation. Enjeu de gestion », 2010/3, N°202, p.64.

²⁴ La lettre EMERIT, trimestriel d'information sur l'évaluation des choix technologiques, décembre 2000-janvier 2001, N° 27, consulté sur <http://www.ftu-namur.org>

ou nomade. Le nomadisme est fortement répandu puisqu'il concerne les cadres supérieurs, les commerciaux et de nombreux indépendants.

- **Le télétravail indépendant**

Il est réalisé dans les SOHOs (small office, home office) et correspond à un statut d'indépendant, localisé à domicile et utilisant les services en ligne.

Le confinement imposé par les pouvoirs publics avec le recours massif au travail à distance en conséquence de la crise sanitaire a fait naître ce que certains chercheurs appellent le « télétravail-confinement » ou le « télétravail contraint ». Ce nouveau type de télétravail, possible grâce à la législation en vigueur, se caractérise surtout par l'absence de choix de sa fréquence (à plein temps), de choix quant à l'endroit où le travail est exercé (principalement à domicile ou résidence secondaire), mais aussi par l'élargissement de la notion de « métier télétravaillable » (accessibilité aux non-cadres, par exemple). Bien souvent et pour beaucoup de salariés ce travail à distance s'est mis en place dans l'urgence, avec peu d'anticipation et de concertation, dans des conditions organisationnelles et ergonomiques peu optimales et sur fond d'actualité très anxiogène. Cela a profondément affecté le vécu de cette expérience et les attitudes des collaborateurs concernés.

Avant la crise le télétravail s'est surtout développé de façon informelle, c'est-à-dire sans aucun accord formel et sans cadre juridique spécifique. Le besoin de réguler le télétravail s'est surtout développé en réponse aux risques liés au manque de formalisation. Depuis, la crise sanitaire a ouvert l'accès à cette nouvelle forme d'organisation du travail à un plus large public, ce qui a fondamentalement altéré la structure de travail et les pratiques de gestion. La réflexion a été relancée sur l'avenir du télétravail, l'évolution des pratiques managériales et des relations au travail dans la nouvelle réalité du travail hybride²⁵.

2. La déspatialisation comme un des enjeux de gestion associés à la distance

2.1 La rupture du cadre spatio-temporel de l'exercice de l'activité professionnelle : la remise en cause de la règle des trois unités

Grace à l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), le travail acquiert une certaine flexibilité, plébiscitée par les salariés, du fait de pouvoir travailler « à n'importe quel endroit, n'importe quand »²⁶. L'exécution d'une activité professionnelle n'est plus rattachée à un endroit particulier.

D'un point de vue historique et sociologique, il s'agit dans le cas du télétravail du mouvement inverse à celui qui s'est produit lors de la deuxième révolution industrielle. A cette époque, les travailleurs se sont réunis au sein des usines qui centralisaient les outils de travail, la production, ainsi que son contrôle, en délaissant la production artisanale, effectuée auparavant à leur domicile ou dans un atelier²⁷. Dans le cas du télétravail, la tendance est contraire – le travail vient au domicile du salarié, qui peut exercer son activité hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Il n'est plus nécessaire de venir « au bureau » pour « faire ses heures ». Ainsi, le fait de travailler à distance « hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat est attendu »²⁸, implique également une certaine dispersion spatiale et temporelle. Ce qui modifie à son tour l'organisation des processus

²⁵ Ce terme désigne une organisation du travail qui se construit autour de plusieurs lieux : les différents locaux ou sites de l'entreprise, le domicile ou encore des sites tiers (coworking, tiers-lieux).

<https://www.anact.fr/5-choses-savoir-sur-les-organisations-de-travail-hybrides>

²⁶ Kurland N., Bailey D., « Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, N° 2, pp. 53-68, cité par Taskin L., 2006

²⁷ Marglin S., « What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production », cité par Taskin L., « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », 2006, p. 2.

²⁸ Breton T., « Le télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques », La documentation française, 1993.

de travail, les pratiques, la gestion et le contrôle des travailleurs et le rôle managérial. En effet, le télétravail offre aux salariés concernés plus d'autonomie dans leur pratique professionnelle et la possibilité d'organiser, de planifier et d'exécuter leur travail de manière indépendante. C'est ce que S. Tietze²⁹ appelle le « *découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le bureau [...], mais aussi avec les heures de travail, des horaires, des pratiques et des processus prescrits* ». C'est cela qui amène plusieurs chercheurs, dont A. Felstead³⁰, à parler d' « *une rupture fondamentale du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail* ». Cette rupture s'effectue à 2 niveaux, à savoir au niveau de la « visibilité », c'est-à-dire, la possibilité de surveiller le travailleur, et celui de la « présence », soit la possibilité pour le travailleur d'interagir avec ses collègues.

Le télétravail dans sa forme actuelle remet donc en cause la règle « des trois unités », c'est-à-dire, de lieu, de temps et d'action, propre à l'organisation du travail « classique » largement répandue jusqu'alors (Taskin L., 34/2006).

2.1.1 L'unité de lieu

L'unité de lieu permet aux travailleurs d'exercer leur métier dans un espace dédié, là où le résultat de leur travail est attendu et mesuré. Lorsqu'on est « au bureau », cela signifie qu'on travaille *in situ* – avec les autres et de visu - sous le regard des collègues et de la hiérarchie. L'unité de lieu implique entre autres la visibilité des salariés. Ce qui est au fondement même de l'organisation de l'activité traditionnelle et des pratiques de contrôle existantes jusqu'alors.

Avant l'avènement massif du télétravail, l'absence au bureau était assimilée à l'absence d'activité professionnelle. Autrement dit, la présence sur le lieu du travail suffit en elle-même pour délimiter l'exercice de l'activité professionnelle, autant que l'unité de temps.

2.1.2 L'unité de temps

L'unité de temps sous-entend que l'exercice du travail, ainsi que son résultat sont mesurés par les heures effectuées sur place et/ou passées sur le projet en particulier. Le télétravail offre aux salariés la possibilité de concilier leur pratique professionnelle avec leurs impératifs personnels. Mais cela implique une nouvelle responsabilité, qui consiste à faire lui-même les arbitrages entre le temps au travail et les moments de loisirs. Les interactions entre l'espace-temps privé et professionnel sont alors « *de moins en moins séquentielles, linéaires et chronologiques* »³¹, ce qui a tendance à semer la confusion dans les temps au travail et hors travail, « *d'individualiser les horaires de travail et de les rendre plus irréguliers* »³².

2.1.3 L'unité d'action

En ce qui concerne l'unité d'action, elle se caractérise « *par la définition préalable des procédures à suivre, des méthodes, règles, ordre des opérations et réponses à apporter pour chaque situation de travail* » (Taskin L., 34/2006). Or, en télétravaillant le salarié peut s'affranchir de ces prescriptions de façon volontaire ou involontaire. Au vu de la théorie de régulation sociale de J.-D. Reynaud³³, les acteurs sont amenés à réguler leur activité de télétravail en modifiant leurs pratiques et en s'appropriant les règles mises en place. Cette régulation au niveau individuel modifie à son tour la structure de travail, ce qui a des effets directs sur l'organisation du travail au sein de l'équipe et sur le

²⁹ Tietze S., « When «work» comes “home», Coping strategies of teleworkers and their families », *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, pp. 385-396, cite par Taskin, L., 2010, p. 63.

³⁰ Felstead A., Jewson N. et Walters S., « Managerial control of employees working at home », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, N° 2, 2003, pp. 241-264.

³¹ Felstead A., Jewson N., Walters S., *Changing places of work*. London: Palgrave MacMillan, 2005.

³² Dimitrova D., « Controlling teleworkers : Supervision and flexibility revisited », *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, N° 3, 2003, pp. 181-195, cite par Taskin L., 34/2006.

³³ Reynaud J.-D., « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988, pp. 5-18.

contrôle de l'activité, mais aussi sur les interactions avec l'environnement du travail au sens large (les relations avec les collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture d'entreprise).

La mise en place du télétravail ouvre donc la réflexion autour de nouveaux enjeux qui accompagnent cette forme d'organisation du travail. Ces enjeux concernent surtout les modalités de gestion des travailleurs à distance, l'exercice du contrôle managérial ou la socialisation des travailleurs.

2.2 La définition du concept de déspatialisation et de son intensité à travers quatre dimensions principales :

C'est cette double perte de proximité et la capacité de la gérer que L. Taskin a identifié sous le nom de déspatialisation. Les nouvelles formes de travail déspatialisé posent la question de gestion de cette distance à la fois physique et psychosociologique. En effet, selon L. Taskin « *l'enjeu principal que soulève le télétravail dans sa pratique et mise en place consiste en la capacité de gestion de la déspatialisation* » (Taskin L., 2003, 2010).

Le terme de la déspatialisation fait référence, selon L. Taskin, « *à la perte d'une proximité physique et psychologique et désigne les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi* ». (Taskin L., N°202/2010, p.64)

Depuis cette notion a été reprise dans les travaux d'autres chercheurs : soit comme un objet (une forme de travail à distance), soit en tant que phénomène (la distance), soit comme un processus dans sa globalité avec les conséquences qui en découlent. Ses effets peuvent prendre différentes formes, à savoir désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou disciplinarisation.

Si toutes les formes du télétravail se caractérisent par l'exercice de l'activité professionnelle à distance, il apparaît assez évident, que la distance n'est pas ressentie de la même façon entre les différents métiers et mêmes entre les représentants du même métier. Cela nous amène à penser qu'il y a plusieurs types de déspatialisation, où le lieu de travail, autrement dit, la distance physique, n'est pas le critère prépondérant. La gestion de l'intensité de la déspatialisation constitue un enjeu important autant pour le management, que pour le télétravailleur.

L'intensité de la déspatialisation est fonction de quatre dimensions principales, selon L. Taskin (Taskin L., 34/2006, p.6) :

- le(s) lieu(x) de travail
- la fréquence d'arrangement
- le degré d'autonomie du travailleur
- la formalisation de l'arrangement

2.2.1 Le lieu de travail

Les lieux de travail dans lesquels le collaborateur peut exercer son activité professionnelle à distance peuvent largement varier. Comme nous l'avons vu plus haut, de nos jours, il est possible de télétravailler depuis son domicile, sa résidence secondaire, les locaux du client, les télécentres multi-entreprises, les espaces de coworking, les moyens de transport, etc. La liste est loin d'être exhaustive. Le choix du lieu de travail n'étant évidemment pas définitif (en dehors de la crise sanitaire), toutes les modalités peuvent s'alterner ou se combiner entre elles. On comprend presque de façon intuitive que tous ces endroits n'auront pas le même impact au niveau des effets de la déspatialisation. En effet, les travaux de M. Walrave et M. De Bie³⁴ (Taskin L., 34/2006) ont démontré que le sentiment d'isolement sera moindre dans un espace de coworking qu'à domicile. Il sera sans doute moindre avec le conjoint qui travaille à proximité que pour un travailleur isolé, qui ne partage pas son domicile avec d'autres

³⁴ Walrave M., De Bie M., « Teleworking @ home or close to home? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report) ». Anvers: Université d'Anvers, 2005.

personnes. Le lieu de travail joue également un rôle important dans les arbitrages qui sont faits entre le temps au travail et hors du travail, la vie professionnelle et personnelle.

2.2.2 La fréquence de l'arrangement

Dès le milieu des années 1990, les recherches se sont accordées pour relier l'intensité des effets négatifs du télétravail à sa fréquence. La fréquence de l'arrangement, autrement dit la proportion du temps de travail total passé à travailler à distance est sans doute la dimension la plus critique de la déspatialisation. C'est la fréquence qui d'après L. Taskin (Taskin L., 34/2006) « *détermine l'ampleur de ses conséquences sur les variables de la relation d'emploi que l'on peut considérer (comme l'implication, la loyauté, la satisfaction, etc.)* ». Le télétravail à domicile pratiqué un jour par semaine n'aura pas les mêmes conséquences qu'un télétravail à temps complet. D'après les conclusions de N. Kurland et C. Cooper³⁵, « *au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé* » (cité par Taskin L., 34/2006). Les recherches effectuées avant mars 2020 ont constaté des effets positifs du télétravail en termes de bien-être, de productivité, de QVT³⁶, entre autres, avec des effets négatifs assez limités, compte tenu de la fréquence de télétravail relativement faible (un jour par semaine). Cependant, même dans cette configuration, « *les enjeux organisationnels et managériaux critiques ont été identifiés en matière de cohésion des équipes, d'identification organisationnelle, de partage de connaissances* » (Taskin L., 2021, p.15).

A l'issue de l'expérience du télétravail à plein temps à l'échelle nationale due au confinement de mars 2020, il apparaît, qu'en télétravaillant « *deux jours par semaine, soit 50 % du temps de travail, employeurs et travailleurs bénéficieraient des avantages associés au télétravail sans trop pâtir des inconvénients* » (Taskin L., 2021, p. 15).

2.2.3 Le degré d'autonomie du travailleur

Le degré d'autonomie du travailleur, sa capacité à fixer les horaires de travail et à contrôler la durée et le résultat de son activité professionnelle est une caractéristique importante des arrangements de travail à distance. Selon D.G. Allen et al.³⁷, « *au plus cette maîtrise des horaires sera élevée, au plus le travailleur éprouvera de contrôle sur son travail et au plus il sera capable d'équilibrer les demandes professionnelles et privées* » (Taskin L., 34/2006).

Il existe une idée assez répandue que le télétravail favorise l'autonomie des travailleurs. En effet, étant à distance de ses supérieurs et pairs, il est amené à organiser, planifier son travail et atteindre ses objectifs en toute autonomie. Toujours est-il que la possibilité de télétravailler a souvent été accordée (surtout avant la crise) aux métiers et aux collaborateurs, dont l'autonomie est déjà acquise et n'implique pas véritablement de changement organisationnel ou managérial. Donc, le télétravail ne rime pas toujours avec l'accroissement de l'autonomie de collaborateurs. En revanche, l'exercice d'activité à distance s'accompagne souvent d'une augmentation de contrôle et de surveillance des télétravailleurs, rendant la notion d'autonomie relative.

2.2.4 La formalisation

La dernière dimension expliquant les différents degrés d'intensité de la déspatialisation est la formalisation. Elle est souvent fonction de la structure organisationnelle. Or, dans la plupart des cas le télétravail est pratiqué de façon informelle, c'est-à-dire sans aucun accord permettant d'explicitier les modalités de sa mise en place et de son exercice. La pratique du télétravail s'apparente alors à une autorisation tacite, sans aucune politique formelle, pour réguler ce mode d'organisation d'activité. L'absence de cadre juridique spécifique soulève de nombreuses questions pour le salarié en télétravail

³⁵ Kurland N., Cooper C., « Manager control and employee isolation in telecommuting environments », *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, 2002, pp. 107-126.

³⁶ Qualité de vie au travail - les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail des salariés et les performances liées à l'entreprise. <https://www.ateliersdurables.com/qvct-definition-enjeux-pratiques/>

³⁷ Allen D.G., Renn R.W., Griffeth R.W., « The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, 2003, pp. 125-163.

et l'entreprise en matière de gestion des temps au travail et hors travail, de sécurité, de formalisation du droit à la déconnexion, de modalités de contrôle d'activité, etc.

Ainsi, en fonction de ces quatre dimensions, l'intensité de la déspatialisation n'est pas ressentie par les collaborateurs de la même façon et n'implique donc pas les mêmes besoins de gestion de ses effets.

2.3 Les enjeux de gestion des effets de la déspatialisation

L. Taskin³⁸ estime qu'avant 2006 peu de recherches ont établi le lien entre le télétravail et le besoin d'adaptation des pratiques de management humain.

Le télétravail impacte huit domaines, à savoir le sentiment d'appartenance, la qualité de vie au travail, la reconnaissance professionnelle, l'équilibre entre vie privée et professionnelle, la proximité et le relationnel, la motivation au travail, la circulation d'information et la qualité du travail rendu (Magré N., Roncati J., 2021, p. 144). Ces impacts peuvent s'avérer positifs ou négatifs pour les télétravailleurs, mais aussi affecter indirectement d'autres membres de l'équipe, leur organisation, la gestion du temps, les relations interpersonnelles et les statuts des acteurs principaux. D'après Eric Brunelle de HEC Montréal (Brunel E., 2010, p.24), parmi les effets positifs de cette forme d'organisation du travail pour l'employeur, on peut citer entre autres l'augmentation de la productivité, la réduction du taux d'absentéisme, mais aussi de nouvelles possibilités de recrutement et de fidélisation du personnel grâce à la marque employeur.

Les salariés de leur côté apprécient le travail à distance pour la possibilité de moins subir le stress et la fatigue, dus au temps de trajet, et de pouvoir mieux concilier la vie professionnelle et personnelle, grâce à la flexibilité des horaires et le gain d'autonomie.

Le développement du télétravail influence directement la relation de travail – le mode de communication, la dynamique du groupe, le travail en équipe, la confiance mutuelle, le contrôle, les rôles de chacun, la nature des relations se trouvent considérablement modifiées (Brunelle E., 2010, p.24).

Le travail à distance remet en cause les pratiques de communication et de coordination au sein de l'équipe, ainsi que les modalités du contrôle et de la gestion des travailleurs. Privés de tout échange informel spontané qui leur permet de s'informer et de se sentir intégrés dans l'équipe, les télétravailleurs sont souvent amenés à gérer le sentiment d'isolement et de perte de lien social. Du côté de l'encadrement, la supervision directe n'étant plus possible, les managers doivent réinventer les pratiques de gestion et de coordination des équipes à distance pour parvenir à les influencer, les motiver et les mobiliser malgré la déspatialisation. D'après l'analyse de L. Taskin³⁹, la déspatialisation questionne la gestion des carrières, la socialisation organisationnelle et le contrôle qui est une dimension critique à ses yeux.

Les effets de la déspatialisation font émerger plusieurs enjeux socio-économiques et de gestion, liés à la productivité des travailleurs et à leur implication, au rôle de la fonction d'encadrement et aux modalités de contrôle qu'elle exerce, à la conciliation entre vie privée et professionnelle, à la protection des travailleurs et à la prévention des risques psychosociaux⁴⁰.

³⁸ Taskin L., « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain », *Revue Interventions économiques, Papers in Political Economy*, vol. 34, N° 2, 2006, pp. 73-94.

³⁹ Idem.

⁴⁰ Les risques psychosociaux sont définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs par le Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion
[https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-
psychosociaux](https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux)

3. De la théorie à la pratique : formulation de la problématique et présentation de la démarche méthodologique

3.1 La problématique et les hypothèses de recherche

La mise à distance physique a été la principale raison et la conséquence du recours massif au télétravail en mars 2020, imposé par les pouvoirs publics afin d'endiguer la propagation du virus, tout en assurant la continuité de l'activité économique. Dans ce contexte, la distanciation physique et sociale par le biais du confinement a joué le rôle salubre dans la préservation de la santé des citoyens français à l'échelle nationale, en offrant également aux télétravailleurs la possibilité de gérer leurs contraintes personnelles accrues du fait de la crise (crèches et établissements scolaires fermés, grands-parents isolés).

Si l'on analysait la situation en se basant sur la division du télétravail en trois projets selon A. Largier déjà cité, on pourrait dire que le télétravail en tant qu'outil de gestion de la crise sanitaire (projet politique) s'est imposé aux entreprises françaises. Ces dernières l'ont mis en place en réponse à une contingence environnementale, grâce à leur capacité d'adaptation et de flexibilité (projet organisationnel). Chacun des travailleurs à titre individuel (projet changement de mode de vie) a alors élaboré des pratiques et des stratégies particulières pour exercer son activité professionnelle de son mieux, malgré la distance et le manque de pratiques associées.

Cette mise à distance générale des travailleurs a permis d'assurer la continuité d'activité professionnelle pour tous les métiers reconnus télétravaillables et même à titre d'exception pour ceux qui ne l'étaient pas auparavant. Comme nous l'avons mentionné auparavant, la plupart des télétravailleurs de mars 2020 ont été primo-travailleurs sans aucune expérience antérieure de gestion de ce mode d'organisation du travail (60 % des salariés en télétravail contre 7% avant le confinement⁴¹). Sans la mise en place mesurée, maîtrisée, progressive et anticipée, prenant en compte le volontariat des collaborateurs et des managers, rien ne prédisposait que cette expérimentation de travail à distance à l'échelle nationale s'avère efficace. Cependant, les résultats de ce télétravail-confinement en termes de pérennité d'activité professionnelle ont été concluants, voire surprenants, compte tenu du peu d'expérimentation et du peu de pratique préalable de cette forme de travail. Nous avons été témoins d'une mobilisation sans précédent de tous les télétravailleurs, qui ont fait de leur mieux pour répondre aux contraintes personnelles et professionnelles qui se sont imposées à eux durant cette période. La clé de la réussite du télétravail-confinement, malgré sa mise en place chaotique et imprévisible, réside donc dans la bonne volonté de chacun à maintenir sa performance « coûte que coûte », dans l'agilité et la capacité d'adaptation des collaborateurs et des entreprises. Or, à long terme, cette solution temporaire a révélé ses limites et les risques potentiels, qu'elle induit pour les principaux acteurs, ce qui justifie le besoin grandissant de la révision de l'organisation du travail à distance et de la mise en place de nouvelles pratiques de sa gestion.

Le retour au télétravail plus ou moins fréquent en fonction des injonctions des pouvoirs publics met l'organisation et les télétravailleurs dans la situation d'adaptabilité constante. Le service paie en question a connu plusieurs périodes de télétravail avec un rythme allant d'un à quatre jours par semaine à distance, et même cinq jours pendant le confinement. La plupart des gestionnaires de paie ont vécu l'expérience de télétravail pour la première fois en mars 2020, sans avoir pu l'expérimenter auparavant. Si le travail chez soi était plutôt perçu comme un privilège avant la crise sanitaire, le télétravail complet a permis de voir ses effets néfastes. On peut citer entre autres : une plus grande porosité dans l'arbitrage professionnel-privé, un sentiment d'isolement, une perte de liens sociaux et une remise en question du sens du travail.

La déspatialisation dans le cadre du télétravail a des conséquences complexes sur les télétravailleurs et l'organisation dans son ensemble : l'autonomie accrue s'accompagne d'une augmentation potentielle de contrôle, le gain de flexibilité efface les frontières entre vie privée et professionnelle et

⁴¹ Welcome to the jungle et IPSOS, Observatoire des rythmes de travail, 2021, p.5.

incite à travailler davantage, la distance « supprimée » entre domicile et le bureau supprime les relations sociales et mène souvent à l'isolement. Les effets de la déspatialisation ne sont pas que négatifs. Cependant, dans des conditions de pratique du télétravail inadaptées ou inadéquates, les bénéfices du télétravail peuvent devenir des risques et par conséquent, s'avérer néfastes pour le travailleur lui-même et l'entreprise. C'est pourquoi, la gestion de la déspatialisation et de ses effets mérite une analyse et une réflexion approfondie quant à la gestion des travailleurs à distance, ainsi qu'à la gestion des carrières, gestion de la socialisation et de transfert de compétences.

A l'issue des lectures faites dans le cadre de l'analyse des sources bibliographiques, en parallèle avec l'observation au sein du service paie, nous étions amené à nous poser plusieurs questions qui avaient attisé notre curiosité et motivé notre recherche.

Comment les gestionnaires de paie vivent l'expérience du travail à distance ? Comment la distance modifie leurs pratiques professionnelles et leur comportement au travail ?

Peut-on parler d'une transposition d'une journée « classique » de travail au bureau à domicile et quels en sont les effets ressentis ?

Dans quelle mesure l'exercice de leur activité professionnelle à distance de l'équipe et de la hiérarchie leur fait perdre le lien social, se sentir invisible, isolé ?

Comment le travail à distance modifie l'organisation du service paie, les relations et la communication avec la hiérarchie et entre les collègues ?

Toutes ces questions nous mènent à la formulation de la problématique, qui va guider notre recherche : ***En quoi la gestion de la distance et des effets de la déspatialisation représente un enjeu important dans le cadre de l'activité professionnelle des gestionnaires de paie ?***

Le but de cette analyse est donc de découvrir quels sont les effets de la déspatialisation sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie, sur le fonctionnement individuel et l'organisation globale du service, les modes d'interaction sociale. Cet état des lieux permettrait de déterminer les points de vigilance et de proposer les pistes de réflexion quant aux pratiques à adopter, visant à réduire les effets délétères de la déspatialisation.

En se basant sur l'analyse des échanges informels entre les gestionnaires de paie en présentiel et les observations faites au fil des mois dans le contexte d'alternance de différents rythmes de télétravail, les hypothèses suivantes peuvent être mises en avant pour tenter de répondre à la question posée.

- **Hypothèse 1 :** *La déspatialisation ne modifie pas les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie au travail, à l'exception de la réalisation des tâches nécessitant la communication interpersonnelle indispensable pour la circulation de l'information et le transfert de compétences.*

Nous utiliserons le terme « pratiques professionnelles » dans le sens le plus commun, selon lequel la pratique désigne le savoir-faire d'une profession donnée⁴² ; toute application de règles, de principes qui permet d'effectuer concrètement une activité, autrement dit, d'exécuter des opérations, de se plier à des prescriptions en vue d'un résultat concret. D'après Jacky Beillerot⁴³, professeur en sciences de l'éducation à l'université de Paris X-Nanterre, « *cette définition de pratiques bien qu'incluant l'idée de l'application, ne renvoie pas immédiatement au faire et aux gestes, mais aux procédés pour faire. C'est la double dimension de la notion de pratique qui la rend précieuse : d'un côté, les gestes, les conduites, les langages ; de l'autre, à travers les règles, ce sont les objectifs, les stratégies, les idéologies qui sont invoqués* ». Afin de réduire la portée très large de la notion des pratiques

⁴² De Robertis C., « Pratique professionnelle : une tentative de définition », *Institutions, acteurs et pratiques dans l'histoire du travail social*, 2013, pp. 137-144.

⁴³ Beillerot J., « L'analyse des pratiques professionnelles pourquoi cette expression ? », 2003.

<https://www.cahiers-pedagogiques.com/l-analyse-des-pratiques-professionnelles-pourquoi-cette-expression/>

professionnelles utilisée dans notre étude, nous allons les analyser à travers trois dimensions, qui en sont conjointement constitutives : le savoir-faire à proprement parler, l'organisation individuelle et celle de service, la communication et la circulation de l'information entre les collègues et celle venant de la hiérarchie.

Le métier des gestionnaires de paie suppose une grande maîtrise des pratiques spécifiques, des process et de leur application au quotidien, couplée à la connaissance approfondie du cadre légal régissant leur activité. Dotés d'une grande autonomie dans la gestion du contenu de leur travail, les gestionnaires de paie organisent leur activité en fonction des priorités et des urgences qui s'imposent à eux au quotidien, tout en respectant le planning de paie mensuel, établi par leurs supérieurs hiérarchiques et suivi par tout le service.

En raison d'une législation très évolutive depuis ces deux dernières années, il est souvent très difficile, de connaître toutes les spécificités liées à l'application du cadre légal ou de pouvoir répondre aux diverses questions des salariés en toute autonomie. Ainsi, il n'est pas rare que le gestionnaire de paie fasse appel à la « connaissance collective », en posant la question à ses collègues présents sur l'open-space ou aux superviseurs pour faire valider son approche. C'est dans ces cas-là qu'on pourrait dire que la distance impacte l'exécution des tâches les plus complexes qui nécessitent le partage des informations et le transfert des compétences entre les membres du service et/ou leurs supérieurs.

- **Hypothèse 2 :** *Malgré les effets négatifs de la déspatialisation, le télétravail est une source de satisfaction pour les gestionnaires de paie.*

Plusieurs rythmes de télétravail ont été pratiqués au sein du service paie depuis le début 2020, allant du temps complet à un jour par semaine de façon informelle à l'heure actuelle. Il est intéressant d'observer que, quel que soit le rythme de travail proposé par la Direction en réponse aux consignes gouvernementales, la plupart des gestionnaires de paie sont demandeurs d'augmentation du nombre de jours de travail à domicile. Nous en déduisons donc que quels que soient les effets négatifs de la déspatialisation, ils sont largement compensés par les bénéfices que tirent les gestionnaires de paie de cette organisation de travail à distance. Nous pouvons supposer également que la fréquence du télétravail d'un jour par semaine est trop faible pour que les effets négatifs de la déspatialisation deviennent délétères.

Afin de répondre à la problématique posée et de vérifier les hypothèses avancées plus haut, notre réflexion s'est portée sur les choix méthodologiques à appliquer pour constituer une base de données riche et solide de matériaux pertinents à analyser.

3.2 Les choix méthodologiques : les avantages et les limites du « double jeu »

Dans cette partie, je vais vous exposer le travail effectué sur le terrain avec le cheminement intellectuel qui l'a accompagné et les choix méthodologiques qui en découlent. Etant donné qu'il s'agit de mon expérience personnelle en tant que chercheuse dans mon propre milieu professionnel, de mon vécu subjectif, je choisis de m'exprimer à la première personne du singulier afin d'évoquer mes réflexions personnelles, mes prises de décisions, mes doutes, les moments de remise en question.

Plusieurs lectures faites au sujet de l'enquête sociologique et de ses méthodes m'ont aidée à comprendre les avantages et les inconvénients des différents moyens méthodologiques qui s'ouvraient à moi, mais aussi à choisir ceux qui s'adapteraient au mieux aux conditions du travail du service de paie.

3.2.1 Le choix du périmètre

Etant moi-même gestionnaire de paie à plein temps, et étudiante en reprise d'études en vue d'une évolution professionnelle, il m'était impossible de m'affranchir de mes obligations professionnelles directes et de mener une observation ne serait-ce que partielle dans un autre service.

Le choix du périmètre d'études s'est donc en quelque sorte imposé à moi. J'ai considéré cette possibilité de mener une enquête dans mon milieu « naturel » non pas comme un inconvénient, mais plutôt comme une opportunité de mieux comprendre le fonctionnement du service dans son ensemble. Par ailleurs, d'après mes lectures, il ressort que les recherches sociologiques au sein du service paie sont plutôt rares. Ceci pourrait s'expliquer, à mon sens, par la difficulté pour les chercheurs à intégrer le service de paie, en raison sans doute, de son positionnement stratégique pour l'entreprise. En effet, le caractère confidentiel des informations détenues, de leur traitement et des pratiques professionnelles associées, représente, si ce n'est un obstacle, un véritable frein à la présence d'une personne extérieure dans le service.

Bien que la population des gestionnaires de paie se soit beaucoup réduite ces dernières années (à la suite du passage sur un nouveau logiciel) j'ai décidé de rester dans ce périmètre du service de paie. La population étudiée pourrait paraître assez restreinte. Or, le métier de gestionnaire de paie est un métier à part dans le département de la Direction administrative et financière (DAF), dont les particularités ne permettent pas toujours la mise en comparaison de ses pratiques professionnelles avec celles d'autres fonctions-support⁴⁴ au sein de l'entreprise.

Le dernier argument en faveur du choix du périmètre de mon étude découle indirectement de la digitalisation accélérée s'expliquant d'une part, par le passage à un nouveau logiciel de paie et d'autre part, par la forte incitation du gouvernement à télétravailler. Cette dématérialisation du traitement de la paie a permis une plus grande « télétravaillabilité » du métier des gestionnaires de paie. Tandis que d'autres services ont encore besoin d'avoir des contacts de face-à-face en présentiel avec leurs interlocuteurs et d'utiliser des supports matériels (des documents imprimés et des justificatifs-papier) dans le cadre de leur travail, le métier de gestionnaire de paie peut dorénavant être exercé en distantiel dans son intégralité. Tous les traitements de paie se font à partir des documents scannés, enregistrés sur le réseau commun, dont l'accès est réservé aux membres du service ; l'archivage des dossiers est également dématérialisé.

Une situation de recherche au sein du service dans lequel j'évolue moi-même professionnellement pourrait paraître limitative. Cependant, le fait d'appartenir au service étudié a apporté à mon sens une plus grande facilité de recueil des informations faisant partie de mon corpus, des témoignages et des observations sur le fonctionnement du service et sur les interactions entre ses membres au quotidien.

Si le sujet du télétravail reste largement discuté entre les membres du service paie, cela n'est pas vraiment le cas au sein de l'entreprise dans sa globalité. Mes recherches dans le but de trouver de la documentation relative au positionnement officiel de la Direction du groupe, quant à la mise en place du télétravail, n'ont pas été couronnées de succès. En effet, sur l'intranet, dans les mails de communication interne à portée générale et dans le magazine d'entreprise, le sujet n'était abordé qu'en corrélation avec les annonces gouvernementales, faisant écho à l'évolution de la situation sanitaire. Puis, en février 2022, à la sortie de la dernière période de télétravail contraint, imposé par le gouvernement, toute la communication à ce sujet s'est arrêtée.

Les tracts des organisations syndicales sont quasiment les seules sources d'information qui continuent à traiter de ce sujet sensible en interne. Or, leur objectivité reste discutable étant donné la nature même des organisations représentatives du personnel, leur engagement et leur vocation. Cependant, cela nous permet de connaître le point de vue des salariés élus et de nous éclairer sur les zones d'ombre laissés par l'absence d'une communication claire et régulière de la part de la Direction du groupe.

Il est important de souligner, que mon statut d'étudiante n'a joué aucun rôle dans la facilitation d'accès à des informations qui auraient pu m'être utiles pour traiter le sujet du point de vue de la politique de

⁴⁴ Ce sont les métiers qui ne sont pas le cœur de l'entreprise à proprement parler. Les fonctions support sont organisées autour des métiers de la Finance, des Ressources Humaines, du Marketing, de la Communication, de la Qualité, des Systèmes d'Information, du Juridique, des Moyens Généraux, des Achats, etc. (source – livret d'accueil interne d'ALTEN)

l'entreprise. Mes supérieurs m'ont indiqué les personnes à contacter, susceptibles de me fournir les documents écrits en lien avec mon sujet d'études, cependant ma demande n'a pas abouti.

Dans ces conditions, j'ai choisi la méthode qualitative de recueil de données, basée sur l'observation directe et l'analyse du verbatim issu de six entretiens semi-directifs, que j'ai réalisés avec les gestionnaires de paie de service.

3.2.2 L'observation participante

Si la recherche des informations communiquées dans les documents internes n'a pas eu l'apport de données escompté, dans le cadre de mon enquête j'ai pu exploiter une autre source de collecte de données se trouvant à ma disposition.

L'avantage premier de me trouver sur le terrain d'enquête de façon justifiée et régulière est que cela m'offre la possibilité d'observer les comportements au travail de mes collègues. Le fait d'avoir « le rôle déjà existant dans la situation étudiée »⁴⁵ me permet d'accéder au quotidien de ce service, aux interactions de face-à-face entre ses membres, aux pratiques non verbales et informelles. Les données obtenues par l'observation participante m'ont beaucoup aidée à comprendre et objectiver les propos, que j'ai recueillis lors des entretiens.

Ma double casquette était connue par tous mes collègues et mes supérieurs. Or, la plupart des membres de l'équipe, se trouvant loin du milieu universitaire, ne connaissent pas forcément les modalités de la mise en place d'une enquête sur le terrain, ni les étapes d'écriture d'un mémoire. Je suis donc restée volontairement évasive au sujet de la problématique choisie avec tout le monde, à l'exception de mes supérieurs directs (qui ne faisaient pas partie de la population étudiée). Afin de ne pas perturber la situation observée, je n'ai évoqué avec personne les moyens méthodologiques choisis pour mener à bien mon enquête. C'était pour moi une des façons de limiter les biais et de préserver la spontanéité des échanges observés et des réponses données lors de l'entretien. A l'instar du Julie Landour⁴⁶, j'ai donc mené une observation participante incognito sur mon propre milieu professionnel, ce qui a présenté plusieurs avantages.

Etant moi-même salariée de l'entreprise, ma présence sur place est complètement justifiée : je n'ai pas eu besoin de soigner ma posture d'observatrice, ni de la légitimer. Je n'ai pas eu non plus à prévoir les modalités de mon entrée sur le terrain, ni à décider de quelle façon effectuer la présentation de soi, ni de quelle manière assurer le maintien dans ma position d'enquêtrice.

Un autre avantage de ma double casquette est que je n'ai pas eu besoin de mettre du temps à « m'établir » et à découvrir un univers professionnel qui me serait inconnu, avec ses codes, ses pratiques et les particularités du lexique liées au métier. Le fait de garder le silence sur mon activité parallèle m'a permis de ne pas éveiller les soupçons et de ne pas être à l'origine du changement de comportement des observés. En effet, ma position sur le terrain étant plus que naturelle aux yeux de mes collègues, je n'ai pas eu à effectuer un travail de rapprochement préalable pour gagner leur confiance lors des échanges informels, afin qu'ils expriment leur point de vue sur la question sans craindre de se compromettre.

La confusion entre mes deux rôles me permet aussi de m'affranchir de la limite de l'observation incognito, qui rend difficile l'accès à certaines informations, puisqu'il n'est pas toujours facile pour mes interlocuteurs de séparer mon statut de salariée de celui d'observatrice.

Les discussions autour du télétravail ne sont pas taboues au sein du service de paie : les gestionnaires de paie et les supérieurs échangent volontiers à ce sujet, au gré des changements du rythme de travail imposé par l'actualité sanitaire. L'observation participante avec ou sans prise de notes s'est avérée

⁴⁵ Arborio A.-M., Fournier P., sous la direction de François de Singly, *L'observation directe*, Armand Colin, « 128 », 2021, ISBN : 9782200631246.

⁴⁶ Landour J., « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, vol. 90, N° 1, 2013, pp. 25-41.

donc un moyen très pratique pour recueillir les avis des uns et des autres, sans attirer l'attention sur cette activité. Mon statut de salariée m'a permis de rebondir sur les propos entendus au cours de la discussion, de poser les questions pour inciter mes collègues à développer ou à approfondir leur point de vue, sans qu'ils se sentent pour autant interrogés.

Un autre avantage d'être déjà en poste et bien intégrée dans la situation d'observation consiste à pouvoir compter sur mes appuis, autrement dit, sur mes relations personnelles nouées au sein du service et en dehors de ce dernier. Le rapport privilégié et de confiance avec plusieurs personnes dans mon entourage professionnel m'a permis d'en apprendre davantage sur la pratique et le vécu du télétravail d'autres personnes appartenant aux fonctions-support (par exemple, comptabilité, ADP⁴⁷, mobilité internationale). Les opinions que mes collègues dans l'entreprise ont pu exprimer en ma présence m'ont permis de prendre plus de recul sur la situation étudiée, de comparer les points de vue des membres de l'équipe avec ceux d'autres services pour affiner mes hypothèses de départ.

L'observation participante tout en offrant beaucoup d'avantages pour le recueil des informations comporte cependant quelques limites.

Tout d'abord, étant fortement intégrée et ancrée dans le service paie depuis plus de 7 ans, je me suis habituée aux conditions du travail et à l'organisation de l'activité dans le service. Je suis également fortement imprégnée de la culture d'entreprise, de ses valeurs, ce qui rend difficile la capacité d'étonnement et la prise de recul lors de mes observations *in situ*. Cela pourrait se traduire par une certaine partialité lors du processus de recueil des données et constituer un filtre lors de leur analyse.

La première limite de ma démarche d'observation participante serait donc la subjectivité avec laquelle j'ai fait les choix d'observer un fait, un élément et pas un autre, la pertinence que j'ai attribuée à tel ou tel propos entendu, etc.

La deuxième limite découle du fait que l'observation est participante. Par conséquent, dans les situations d'échanges avec mes collègues, j'ai été amenée à exprimer également mon avis en leur présence. Même si j'ai fait attention à rester neutre et à écouter plutôt l'avis de mes collègues qu'à m'exprimer moi-même, mon opinion personnelle a pu interférer avec leur vision de la situation.

La dernière limite à l'observation participante que je citerai dans le cadre de la présentation méthodologique découle directement de la nature du télétravail. En effet, le travail à distance s'effectue de façon générale au domicile du collaborateur, « hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat est attendu ». Par conséquent, je ne peux observer qu'une partie de l'activité de mes collègues, celle qui se fait en présentiel au bureau. Or, c'est le changement de l'activité professionnelle à distance qui est le sujet de mon étude, mais qui échappe complètement à toute forme d'observation du fait de son déroulement au domicile du collaborateur.

Donc, dans mon observation je suis privée d'une partie des données non-verbales, impossibles à recueillir dans le contexte du télétravail. De ce point de vue, la réalisation des entretiens semi-directifs est, à mon sens, un bon moyen de combler cette lacune en me livrant les témoignages de mes collègues sur cette partie d'activité qui reste pour moi impossible à observer personnellement.

Le fait de combiner l'observation participante avec l'analyse des entretiens m'a permis dans une grande mesure de compléter le tableau sur les pratiques de télétravail au sein du service paie, d'enrichir le verbatim issu des entretiens avec les opinions exprimées lors des échanges informels sur site.

3.2.3 Les entretiens semi-directifs

Le service paie, au sein duquel l'enquête a été menée, se compose de 17 personnes⁴⁸, dont un responsable finance sociale, une chef de service et son adjoint, trois superviseuses, dix gestionnaires de paie et une collaboratrice gérant les longues maladies et la prévoyance au sein du groupe.

⁴⁷ Liste des abréviations

⁴⁸ Organigramme du service dans les Annexes 2

J'ai choisi délibérément de ne pas annoncer ma problématique de recherche à mes collègues avant l'entretien. Ainsi, à toutes les personnes qui m'ont posé la question au sujet de mon mémoire, je répondais que je ne pourrais pas en parler sans remettre en question la spontanéité de leurs réponses et leurs réactions. Je dirais que tout le monde s'est montré très compréhensif à ce sujet.

J'ai perçu un réel intérêt des membres du service pour mon enquête – ils étaient dans leur majorité très curieux et impatients de découvrir sur quoi portait mon travail et motivés à l'idée d'apporter leur aide en participant aux entretiens. Toutes les personnes sollicitées ont accepté de faire un entretien avec enthousiasme, ce qui a été très stimulant et encourageant pour moi.

Avant de travailler sur la trame de l'entretien, j'ai profité de ma position de collègue pour poser quelques questions au gré des échanges informels avec certains membres de l'équipe sur leur vécu du télétravail. Un entretien exploratoire d'une heure a été réalisé pour affiner le champ de ma recherche et tester mes hypothèses de départ. Cela m'a permis de soigner la formulation des questions prévues à l'entretien afin d'optimiser sa durée et la portée des échanges.

La décision de limiter le périmètre de ma recherche au métier des gestionnaires de paie, avec des pratiques supposées communes, constitue à mon sens un gage d'homogénéité de la population étudiée. J'ai choisi de centrer mon étude sur les pratiques des gestionnaires de paie, non-cadres, en excluant les supérieurs de la population interrogée, du fait de la spécificité de leur activité d'encadrement.

Six gestionnaires sur dix du service ont participé aux entretiens dans le cadre de mon enquête. Les personnes interrogées sont âgées de 27 à 42 ans, avec une moyenne de 35,8 ans. Ils font tous partie de la même classe d'âge, communément appelée génération Y (naissance entre 1980 et 1995). Cette catégorisation bien qu'arbitraire pourrait être un élément explicatif quant à leur rapport au travail, aux choix des moyens de communication ou à l'utilisation des outils numériques.

La population est assez homogène du point de vue du niveau d'études : les gestionnaires de paie interrogés ont un diplôme de Bac+2 ou Bac+3, sans rapport avec le domaine de la paie pour certains. L'ancienneté des profils varie de 2 à 10 ans au moment de l'entretien, deux personnes ayant intégré le service en janvier 2020.

Le métier, le contenu du travail, les pratiques professionnelles étant le socle commun liant toutes les gestionnaires de paie du service, il m'est paru pertinent de privilégier la diversité des profils interrogés dans leur dimension personnelle. Autrement dit, celle qui concerne leurs conditions familiales, les particularités de leur vie privée, les conditions du logement, les caractéristiques individuelles, etc. Le choix des profils à interroger peut paraître subjectif de ma part, du fait de ma double casquette. Or, en préparant les entretiens, je ne détenais aucune information quant au déroulement de la journée du télétravail de mes collègues, n'ayant pas accès à leur sphère privée. Je n'étais donc pas en mesure d'appréhender les réponses et les informations que j'allais recueillir lors de mes entretiens.

Sur six personnes interrogées, cinq sont des femmes. La situation familiale est différente pour tous car il y a des célibataires et des familles, dont une monoparentale, avec des enfants à charge (leur nombre varie de 1 à 4). Les entretiens étant anonymes, les informations sur la composition familiale et les noms des établissements scolaires ont été volontairement omises lors de la restitution des résultats pour ne pas rendre les propos identifiables.

J'ai choisi d'inclure un homme dans la population étudiée, car il me paraissait intéressant de voir s'il existait des différences dans le vécu du télétravail liées à son genre, même si ce critère n'est pas au centre de ma recherche. Par ailleurs, il m'a semblé judicieux de l'interviewer, car il s'agit de la dernière personne à avoir intégré le service, juste avant de passer au télétravail-confinement en mars 2020. Il était donc, d'après mes prévisions, susceptible de livrer un témoignage différent des autres sur son ressenti, son expérience en télétravail et les conséquences de la déspatialisation sur son activité professionnelle. Pour préserver son anonymat, tout le témoignage de cet homme a été retranscrit au féminin.

Le critère qui m'a semblé avoir toute son importance dans le contexte de recherche sur les effets de la déspatialisation est le temps de trajet travail-domicile. D'après mes observations, pour effectuer le trajet aller simple, les interviewés prennent entre 10 minutes et 2h20, en utilisant leur véhicule et/ou les transports en commun. La durée du trajet étant fortement corrélée à la qualité du service public et aux problèmes de circulation sur les routes, elle peut facilement doubler ou tripler.

Ces éléments font partie de mes connaissances sur mes collègues et m'ont été d'une grande aide, afin d'obtenir des exemples de la plus grande diversité possible des attitudes, à l'égard des effets de la distance. Donc, à ce stade de l'enquête j'ai considéré ma position comme un atout. Cependant, quelques inconvénients liés à ma posture se sont fait sentir aux différentes étapes de mon enquête.

En réfléchissant au déroulement des entretiens il m'a paru crucial de faire une distinction nette entre mon rôle de salariée en poste et celui d'enquêtrice pour limiter les biais cognitifs. Ainsi, lors des entretiens, j'ai essayé de faire abstraction des informations, que je détenais au sujet du métier de gestionnaire de paie et de leurs pratiques professionnelles, en posant des questions du point de vue d'une personne extérieure au service n'ayant aucune connaissance du terrain. La grille prévisionnelle des entretiens (Annexes 1) a été conçue en cinq parties : éléments du profil professionnel et du parcours scolaire, description de l'activité de gestionnaire de paie et de son organisation en présentiel et à distance, les effets de la distance sur les pratiques professionnelles individuelles et collectives.

Pendant l'entretien, la discussion a été engagée autour du contenu du travail, des outils utilisés, de l'organisation personnelle et collective, des relations interpersonnelles au sein du service et avec les supérieurs, des conditions de travail au bureau et à domicile, du vécu du travail à distance du point de vue de la communication, de la conciliation des rôles, des motifs de satisfaction et d'insatisfaction, etc.

Malgré cette préparation visant à « provoquer les productions verbales »⁴⁹ lors de l'entretien, j'ai dû manquer plusieurs opportunités de rebondir sur les réponses données par mes collègues pour approfondir le sujet. Ma crainte était d'offusquer la personne, en franchissant les limites de sa vie privée, dont elle ne souhaite pas partager les détails avec une collègue. Il est à noter, qu'une seule interrogée faisait partie de mon entourage proche. Il n'était pas donc évident, à mon sens, pour les autres participantes de me faire confiance en ce qui concerne le partage de leur avis. A vouloir préserver la vie privée de mes collègues, je me suis mis moi-même une barrière en quelque sorte, puisque mon statut de salariée et de collègue a pris le dessus sur mon activité de chercheuse.

Tous les entretiens ont été réalisés entre 29 mars et 07 avril 2022, en présentiel dans les locaux de l'entreprise, leur durée ne dépassant pas une heure. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation des participants, puis intégralement retranscrits.

C'est lors de la transcription des entretiens que j'ai senti une contrainte, concernant le respect l'anonymat des participantes, comme je m'y étais engagée au début de l'entretien. Cette tâche s'est avérée plus compliquée que prévu, puisque dans leurs réponses toutes les participantes ont involontairement mentionné les détails de leur vie personnelle qui les rendaient reconnaissables. J'ai donc fait le choix de ne pas utiliser dans mon exposé des résultats les citations contenant des informations trop personnelles au détriment de la richesse des éléments d'explication possibles. J'ai dû également « gommer » certains marqueurs du langage, qui auraient permis de reconnaître la personne interrogée à la façon dont elle s'exprime, tout en gardant dans le corpus les expressions d'hésitation, de réflexion, de rire, etc.

Le verbatim recueilli lors de ces entretiens a été classifié et codifié pour permettre une analyse systémique du contenu. En effet, le codage des entretiens a permis de structurer les données, de définir les thèmes et les sous-thèmes afin d'établir, si les tendances existent au niveau de la population étudiée.

⁴⁹ Michelat G., « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, 16-2, 1975, pp. 229-247.

Les résultats des entretiens et de mes observations sur place seront présentés dans la partie qui suit et permettront par la suite d'engager une discussion.

PREMIERE PARTIE : restitution des résultats de l'étude empirique

Les particularités du métier de gestionnaire de paie et les effets de la déspatialisation sur l'exercice de l'activité professionnelle en télétravail

1. L'organisation de l'activité en présentiel selon la règle des trois unités

1.1 L'obligation de présence au bureau à l'origine du rythme imposé du télétravail

Le service paie se trouve au siège social de l'entreprise où se situent également le service de la comptabilité et le service juridique, leurs principaux interlocuteurs au quotidien. Peu avant le passage sur le nouveau logiciel de paie SAP en janvier 2019 le service paie a été rattaché à la Direction administrative et financière du groupe, ne faisant donc plus partie de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise.

Depuis le début du télétravail généralisé en mars 2020, plusieurs rythmes ont été adoptés souvent en fonction des décisions et prescriptions gouvernementales. Depuis septembre 2021 et jusqu'à ce jour, le rythme d'un jour par semaine est fixé de façon informelle pour les fonctions supports. D'après les tracts syndicaux et nos observations, il existe souvent des disparités entre les services.

La plupart des interviewés se disent libres de choisir leur jour de télétravail en fonction de leurs besoins. Quant au choix du rythme, il est qualifié d'imposé par tous les interrogés : *« le rythme qui a été imposé par le service, parce qu'on peut avoir qu'une seule journée du télétravail maximum par semaine. Donc, ça a été un choix imposé »*.

D'après les gestionnaires de paie interviewées, il n'y a pas d'organisation spécifique dans le service du fait de l'organisation du travail hybride : *« ça change pas l'organisation, puisque chacun a son périmètre. Chacun gère son travail... à sa façon on va dire »*.

Cependant, une règle reste applicable à tous : *« Il faut pas que tout le monde prenne le même jour. Ça fait tache, si quelqu'un rentre dans le bureau et qu'il n'y ait personne »*.

Donc, une contrainte pèse sur le service en termes d'obligation de présence. Une gestionnaire de paie explique : *« Je sais qu'il doit y avoir un minimum de gestionnaires de paie... sur l'open-space, en fait. En gros, on a choisi notre jour de télétravail, mais on avait à le positionner dans la semaine »*.

Au départ, il n'était pas possible de télétravailler certains jours de la semaine, par exemple : *« le lundi et le vendredi, mais plus maintenant. Parce que maintenant c'est chacun à sa sauce, j'ai envie de dire »*. Pour les jours les plus prisés un arrangement a été trouvé : *« on tourne en binôme, parce qu'on est beaucoup à vouloir les mercredis »*.

Malgré cette contrainte (minimum de personnes présentes sur site), les gestionnaires de paie se disent plutôt satisfaites de la mise en place du télétravail dans le service : *« oui, on a le choix, oui-oui, on a complètement le choix - on nous a pas imposé »*,

« Moi, ça me va... Si je pouvais avoir plus de télétravail, j'aurais pris plus. Maintenant, un jour c'est déjà pas mal »,

« Oui, par rapport à mon organisation personnelle... que je choisisse mon jour de télétravail, c'est important ».

Certaines gestionnaires de paie ont choisi leur jour de télétravail en fonction de leurs obligations familiales, par exemple, *« pour éviter de payer le centre de loisirs »*. D'autres l'ont fait pour optimiser

les conditions de travail à domicile : « *j'ai la chance de choisir un jour où je suis toute seule à la maison* ».

Quoi qu'il en soit, d'après les témoignages, le choix du jour n'a aucun impact au niveau de la charge de travail personnelle : « *non- non-non, en télétravail je garde ma dose de travail comme d'habitude. Comme si j'étais en présentiel* »,

« *Lundi, mardi ou mercredi, c'est exactement la même charge de travail qui m'attend* »,

« *Pour moi c'est la même chose que ce soit lundi, un vendredi ou jeudi. Pour moi il y a pas de préférence ou différences* »,

« *Le jour où je suis un télétravail, je.... **c'est un jour de travail pour moi. Jour de travail, tout simplement*** ».

« *Enfin, tout le monde est concerné. Disons qu'à part une absence maladie ou autre, ce serait les seuls cas et on aurait effectivement peut-être une surcharge de travail à absorber. Le reste du temps le télétravail en soi n'a aucun impact sur notre charge du travail* ».

Le choix du jour de télétravail n'impacte pas non plus les collègues présents sur site, notamment au niveau de l'augmentation de la charge de travail, due à l'absence des télétravailleurs. Les interrogés sont unanimes sur ce point : « *Je ne suis jamais impactée par l'absence ou présence de quelqu'un* », « *non-non, je suis là - mon boulot m'attend, je suis pas là - mon boulot m'attend. Ça ne change rien* ».

Comme nous l'avons vu en introduction, la déspatialisation constitue, de par sa nature, le point de rupture de la règle des trois unités, qui sont les caractéristiques inhérentes au travail en présentiel, à savoir l'unité de lieu, de temps et d'action.

Nous vous présentons ici les caractéristiques générales de l'organisation du travail au service paie, afin de mieux appréhender les conséquences de la déspatialisation sur l'activité professionnelle des gestionnaires de paie.

1.2 L'unité de lieu : travailler au même endroit pour mieux communiquer et apprendre ?

L'unité de lieu serait, d'après les sources étudiées, la plus significative des trois, lorsqu'on évoque la déspatialisation et les effets qu'elle est susceptible d'avoir sur les pratiques professionnelles. C'est elle qui permet de délimiter les temps au travail et hors travail. C'est le travail sur le lieu commun à tous qui donne du sens au travail et le sentiment d'appartenance à une équipe et/ou à une entreprise, qui permet de satisfaire son besoin de communication directe. C'est le lieu qui fait toute la différence entre le travail à distance et en présentiel.

1.2.1 La configuration de l'open-space

Le service paie occupe un open-space où les gestionnaires de paie et les superviseuses travaillent ensemble et à proximité directe. Seuls les supérieurs (N+2, N+3) occupent chacun un bureau personnel, situé également sur open-space et facilement accessible en cas de besoin. Les gestionnaires de paie et les superviseuses occupent donc les bureaux voisins, ce qui tend à diluer, à notre sens, le lien hiérarchique et favorise les relations horizontales avec l'encadrement direct. Par ailleurs, le tutoiement est de rigueur au sein du service et, plus globalement, dans l'entreprise.

Tous les gestionnaires travaillant en présentiel se trouvent donc sur le même plateau, dont la configuration est la cause et la conséquence d'une particularité existante au sein du service et qui a attiré notre attention pendant l'enquête.

Cette particularité c'est la division historique entre les gestionnaires de paie de l'entreprise-mère (ALTEN SA) et ceux des filiales. En effet, avant le passage sur le nouveau logiciel, le traitement de la paie a été différent pour les gestionnaires de paie d'ALTEN SA et ceux des filiales, du fait des spécificités que ces dernières gardent souvent après rachat. Avec le nouveau logiciel, le traitement des paies s'est

unifié, mais la division des gestionnaires en deux groupes distincts est restée : on distingue sur l'open-space le pôle d'ALTEN SA et celui des filiales. Malgré l'absence d'une frontière physique démarquant les entités, autre que les bureaux des superviseuses, situés au milieu, la division géographique renforce les clivages, qui peuvent exister entre deux groupes au niveau de traitement qui leur est réservé, mais aussi en termes de pratiques professionnelles différentes, ainsi que d'ambiance.

Au niveau professionnel, la particularité consiste dans le fait que, sur ALTEN SA, la totalité des paies est gérée par cinq personnes, qui ont chacune leur périmètre, mais se partagent les tâches communes. Alors que sur les filiales une personne peut gérer une ou plusieurs entités de taille moindre, atteignant le même volume total de 1000 paies par personne en moyenne.

Nous pensons que cette particularité du service paie mérite d'être mentionnée dès le début, car elle pourrait constituer un élément d'explication des réponses parfois radicalement opposées données par les représentantes de ces deux groupes, de la perception qu'elles ont de leurs conditions de travail sur site.

1.2.2 Les modalités de communication interpersonnelle dans le service

D'après la littérature managériale consultée, la proximité entre les membres de l'équipe est considérée comme bénéfique, car elle favorise la communication et la circulation de l'information sur le lieu de travail. Il nous a paru donc judicieux de faire ici la présentation des modalités de la communication au sein du service en présentiel, afin de pouvoir mieux appréhender l'impact de perte de cette composante d'activité professionnelle en télétravail. Ainsi, lors des entretiens, les questions ont été posées sur l'existence des moments collectifs, formels et informels, l'ambiance sur le plateau et l'appréciation de la cohésion de l'équipe.

- **Les échanges entre les gestionnaires de paie**

Les échanges entre les gestionnaires de paie sur le plateau peuvent être de nature professionnelle et personnelle. Chaque gestionnaire étant responsable de son périmètre, le poste n'implique donc pas forcément le travail en équipe et les échanges afférents (sauf pour ALTEN SA).

Donc, pour les gestionnaires de paie des filiales, les échanges sur place ne sont pas suffisants : « *C'est assez limité. Je trouve que les échanges dans le service sont quand même assez restreints* »,

« *Comment on communique ? Moi je trouve qu'on communique pas assez* »,

« *Chacun s'occupe de son périmètre et basta, quoi* ».

Alors que, du côté ALTEN SA, la perception est tout autre : « *tout va bien. On s'entend bien. On échange, voilà* ». Comme nous l'avons expliqué, les gestionnaires de paie des pôles ALTEN SA et filiales ne se mélangent pas forcément, malgré la proximité géographique : « *Il y a par exemple ALTEN SA et il y a les filiales. Et... on s'entend (hésitation)...on parle (hésitation)... on va pas aller discuter, je vais pas aller discuter avec les filiales ...* ». Le partage des tâches sur le même périmètre semble favoriser l'entente du groupe, d'après les représentantes de cette entité :

« *Nous sur ALTEN SA, on a chacun notre périmètre, mais on est quand même... ça reste quand même le groupe ALTEN SA. Après il y a les filiales et forcément, ce qui se passe sur les filiales, ça ne nous concerne pas* ». Il semble intéressant de souligner, que la division ALTEN SA - filiales n'est évoquée que par le pôle ALTEN SA. Aucune des gestionnaires des filiales n'a mentionné ce fait dans ses propos.

Si les échanges sur les sujets personnels se font plutôt durant les pauses en dehors de l'open-space, les sujets professionnels sont abordés sur le plateau en présence de tous. Ce que nous avons pu observer le plus souvent est qu'une question est posée oralement et les gestionnaires de paie qui souhaitent, vont participer à la discussion ou proposer une solution : « *Dès qu'on a une question, on se pose la question « est-ce que t'as déjà fait ça ? », « est-ce que tu connais ? » ou « est-ce que tu sais faire ? », « qu'est-ce qui faut faire ? »,*

« *Moi, quand je pose une question généralement on me répond, j'ai pas de soucis là-dessus* »,

« Si t'as une question, bah directement, hop, tu poses la question à voix haute. On te donne ta réponse ».

Bien que cette modalité d'échange puisse être considérée comme dérangeante par certaines personnes qui ont besoin de se concentrer sur leur travail, cette pratique est courante : « quand j'ai une question à poser, je vais la poser oralement, **même si ça dérange certaines personnes...**(rire) ». Son principal intérêt pour les gestionnaires de paie présentes est que ces échanges participent à la circulation de l'information, à l'entraide et à l'apprentissage « sur le tas » pour certaines.

Une gestionnaire témoigne : « Dès que j'ai une question, je peux discuter avec... je ne sais pas... ma superviseure ou un de mes collègues sur le sujet et un autre collègue peut intervenir ... pour nous faire partager son expérience et des cas qu'il a vus. Je prends un exemple avec... un conseiller de la CPAM au téléphone, qui lui aurait donné une information, qu'il peut partager au reste du service que ça intéresse... ».

Voici, d'après un témoignage, l'exemple d'une situation qui favorise l'apprentissage : « par exemple, deux collègues qui discutent d'un sujet particulier et du coup moi, d'une oreille discrète, je peux quand même apprendre des choses et poser des questions sur ces sujets. [...] pour moi tous ces moments-là sont pas des moments perdus, au contraire. Ce sont des moments, où j'apprends des choses ».

Une autre gestionnaire de paie enrichit ces propos en ajoutant aux avantages des échanges sur place la possibilité de s'informer : « voilà, l'interrogation et tout le monde y participe ou de toi-même, tu n'avais pas l'info et hop.... si ça n'a pas été envoyé par mail, effectivement, là c'est le meilleur moyen »,

« On interagit à des questions, effectivement, qu'on pourrait se poser ou qu'une personne se pose. Donc, effectivement, on a l'information qui remonte, automatiquement. C'est ça, en fait. **C'est vrai que la différence, elle est là** ».

Nous verrons plus tard l'impact de la distance sur les échanges interpersonnels et sur les modalités de circulation de l'information au sein de l'équipe.

- **Ambiance**

Malgré tous les échanges décrits qui témoignent de l'entraide et de la coopération entre les membres de l'équipe au quotidien, l'ambiance dans le service est un sujet clivant. En effet, certains qualifient l'ambiance d' « assez morose ». D'après une gestionnaire de paie : « ça manque de synergie, de cohésion d'équipe. Voilà, on sent pas non plus cette entraide, ce lien entre les gestionnaires, on ne sent pas une grosse cohésion d'équipe. ...Chacun mange devant son ordinateur ou parfois des binômes se créent. Mais alors, on sent **pas d'effervescence quand on est tous ensemble réunis** ».

Un autre témoignage confirme ce ressenti : « Il y a quand même un certain ennui. C'est vrai qu'on préfère tous quand même travailler en bonne ambiance, avec une bonne cohésion d'équipe. Effectivement, je ne la retrouve pas du tout au service paie »,

« Ce qui va me gêner,... ce qui est propre à notre service, c'est qu'on est tous devant son ordi... ».

D'autres sont pleinement satisfaits de la qualité des échanges : « elle est bien.... l'ambiance ... c'est sympa. On s'entend en général bien. On échange. On rit. Je pense que ça va. Pour moi personnellement, ce que je ressens, c'est que le service paie est bien. On s'entend bien. C'est vivant. Après **si personne ne parle, personne ne parle...mais...** ».

Une autre gestionnaire de paie considère l'ambiance générale comme tendue : « Après sur le plateau des fois c'est assez tendu, je trouve. [...] Tendu dans le sens... on parle pas, on rigole pas ». Alors qu'au sein de son groupe elle est plutôt épanouie : « ... sur le petit groupe que j'ai, je m'entends bien avec les filles. Pour moi ça se passe bien, il y a une bonne petite cohésion, une bonne petite ambiance, tu vois ».

L'explication, selon elle, serait due au roulement des personnes présentes ou absentes instauré dans le service, que nous avons mentionné plus haut. Elle témoigne : « L'ambiance... ça dépend des jours. Après, il y a des différentes personnalités, donc il y a des gens qui sont très calmes, il y a d'autres, qui

sont très bruyants. Donc, du coup bah, forcément, les jours où tu arrives et que tu te retrouves avec les gens qui sont assez réservés, forcément, il y a pas d'ambiance. C'est calme. C'est chacun dans son coin. Et il y a des jours où tu viens, où tu te retrouves avec des personnes, qui aiment bien parler et communiquer, forcément, il y aura plus d'ambiance ».

La dualité entre l'équipe d'ALTEN SA et les filiales se poursuit concernant l'appréciation de la cohésion. Du côté des filiales, on ne se sent pas soudé : « *On ne sent pas une grosse cohésion d'équipe. C'est quand même un service où j'ai l'impression que les gens sont assez solitaires* », « *Voilà, le manque de cohésion d'équipe, le manque de synergie d'équipe* ».

Alors que, sur ALTEN SA, les gestionnaires de paie sont plutôt satisfaites : « *Ça se passe très bien. On a une bonne cohésion, je trouve pour notre petit groupe. [...] bein c'est un groupe de quatre personnes. Je trouve qu'on communique bien* ».

Aux termes de ces propos, nous pourrions supposer, que la différence dans l'appréciation de l'ambiance sur le plateau dépend de l'emplacement du bureau de la personne, des collègues présents autour et ceux qui sont en télétravail, ainsi que des attentes/besoins personnels plus ou moins élevés en termes de communication. Ces derniers sont différents en fonction de personnalité de chacun : « *pour moi franchement, ça me va. Du moment où il y a du respect... Quand même, on se dit bonjour, on rigole de temps en temps* »,

« *...déjà je suis pas quelqu'un qui parle beaucoup. Donc, pour moi ça me va. Niveau communication... voilà, je pense que ça va* ».

- **Moments collectifs**

Comme nous l'avons vu, les échanges entre les gestionnaires de paie et les superviseuses sont fréquents et fluides sur l'open-space. Même si l'ambiance n'est pas perçue de manière positive par tous, les gestionnaires de paie apprécient globalement les échanges formels et informels, dont elles bénéficient en présentiel. Lors des entretiens, les questions ont été posées pour avoir une idée sur la fréquence des moments collectifs et leur rôle pour le fonctionnement de l'équipe. En effet, d'après les sources consultées⁵⁰, ce sont les moments collectifs qui définissent l'identité du groupe, favorisent le sentiment d'appartenance à un collectif donné et qui font partie de la culture d'entreprise. Ces moments sont de vrais marqueurs du travail en présentiel, car c'est cette composante du quotidien qui fait défaut à distance.

D'après les témoignages, les moments collectifs seraient rares au sein du service : « *On ne mange pas ensemble. Alors les afters, je n'ai jamais entendu parler au sein du service paie. Je ne pense pas que ce soit une pratique qui existe. Ce qui peut aussi s'expliquer, je pense, parce qu'on a beaucoup de jeunes parents...*»,

« *Des déjeuners ensemble, il y en a de très-très peu. Le dernier en date remonte à un déjeuner de départ d'une collaboratrice paie. Le précédent - je ne saurais même pas te dire à quand il remonte. Honnêtement, je m'en souviens pas. Ça... ça va être vraiment par des petits groupes, on peut se réunir parfois* ».

La situation existante ne laisse pas indifférentes les gestionnaires de paie interrogées. Le terme « gênant » apparaît à deux reprises : « *C'est vrai qu'on mange tous tout seul donc après... c'est ça aussi qui est gênant...enfin plus ou moins gênant, parce que... parce que moi ça me dérange pas ...*»,

« **Ce qui va me gêner**, [...]c'est qu'on est tous devant son ordi, il n'y a pas de sorties, on va pas déjeuner dehors tous ensemble, ou de se mettre par de petits groupes pour déjeuner. Ça, ça n'existe pas et c'est ce qui me gêne un petit peu ».

⁵⁰ Brunelle E., « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. », *Management international*, volume 14, N° 4, 2010, pp. 23–35.

Ceux qui sont restés dans le service semblent s'être adaptés à ce fonctionnement, puisque à ma question relative aux souhaits d'avoir plus d'activités ensemble, une gestionnaire a répondu : « *au début oui... mais maintenant - je me suis faite à cette ambiance* ».

Aussi ambivalent que cela puisse paraître, les pots de départ sont mentionnés dans la moitié des réponses à la question sur les modalités des moments collectifs : « *Voilà, après il y a des pots de départ (rire). On se retrouve tous ensemble...* »,

« *On l'a fait deux fois, je crois (manger ensemble) : une fois pour la fin du confinement, et une autre fois pour le départ d'une collègue qui a démissionné* ».

Les témoignages des gestionnaires de paie les plus « anciennes » du service démontrent que cela n'a pas toujours été le cas dans le service. Mais nous n'avons pas réussi à savoir où se situe le point de bascule : « *Des moments où on est tous... tous ensemble, c'est très rare, c'est devenu très-très rare. Ça c'était à l'époque où on faisait des petits déjs, où on se réunissait le matin, on se parlait. Ça peut arriver [...] mais je trouve que c'est très rare* ».

Pour l'une des interrogées, l'explication serait liée à la configuration des locaux, à savoir, l'absence d'une salle dédiée aux déjeuners de l'équipe : « *On n'a pas.... ALTEN ... c'est impossible. A moins qu'on aille au restaurant et que tout le monde veuille y aller. Mais je veux dire qu'ici par exemple, il y a pas de... salle de pause qui puisse prendre tout-tout-tout le service. Donc, il faudrait que quelqu'un demande... qu'on déjeune tous ensemble, je sais pas* ».

La crise sanitaire avec le télétravail confinement pourrait être un des éléments d'explication de la diminution des moments collectifs informels, d'après une gestionnaire de paie : « *Depuis... un bon moment je dirais, même depuis le confinement, qu'on se retrouve plus. Parce que bah, confinement et puis les jours de télétravail, ou on se voyait pas tous en même temps* ».

Pour une autre gestionnaire de paie, cette situation n'est pas récente : « *J'ai jamais eu ici. J'ai jamais vu enfin ...Il s'est jamais rien passé qu'il fasse qu'on... à part les réunions d'équipe, une fois par mois ou tous les deux mois, il y a rien, quoi, je veux dire...* ».

1.2.3 Les réunions : le seul moment collectif formel

Malgré leur présence sur le plateau tout au long de la journée, les gestionnaires de paie ne perçoivent pas leurs échanges comme des moments collectifs. Trois gestionnaires de paie sur six partagent le même avis : « *voilà, quand on est tous là, ça reste quand même chacun devant son ordi, chacun fait sa petite vie personnelle* ». Le seul moment collectif formel, qui réunit tous les membres d'équipe au même endroit sont les réunions, pour lesquelles la présence de chacun est exigée.

« *Je dirais qu'on a un point, où on se retrouve tous ensemble, c'est quand notre nouveau responsable, demande à tous nous réunir pour faire une réunion en présentiel obligatoire* ».

Cependant, d'après les témoignages, il apparaît que ce ne sont pas les réunions de service qui participeraient au sentiment d'appartenance à un collectif, de communion au sein de l'équipe. Les plus « anciens » font la comparaison avec la période d'avant Covid, ce qui permet d'observer l'évolution des pratiques communes, comme l'explique cette gestionnaire de paie :

« *Avant, c'était souvent je trouve : après chaque clôture (paie) on se faisait une réunion. C'était bien. Mais là, dernièrement depuis Covid, les réunions je trouve que ça a chuté un peu. C'est devenu plus rare* ».

Tous les témoignages décrivent le contenu des réunions comme un partage d'informations d'ordre professionnel : « *... tout ce qu'il y a à prendre en compte pour la paie prochaine et voilà* »,

« *Alors ça parle beaucoup des actualités qui nous touchent plus ou moins directement à la paie [...] Ça va être des petits points paie qui nous impactent plus ou moins directement* ».

« C'est un moment... bein oui, **c'est censé être un moment important d'échange**, avec la direction, où les responsables nous donnent les infos qu'on aurait peut-être loupées aussi ». Il ne s'agit pour la moitié d'entre elles que de la descente d'informations « Il (N+3) nous donne des infos. Voilà, c'est tout, voilà, on a des infos », « je pense que c'est vraiment la descente d'information ».

Cependant, les avis sont partagés concernant l'intérêt des réunions en termes d'échanges. Pour un tiers des gestionnaires de paie interrogées, les échanges sont suffisants et mêmes intéressants :

« ...C'est bien, parce qu'on fait des échanges sur le sujet. C'est intéressant - les problèmes de chacun ». Ainsi, les gestionnaires de paie les moins expérimentées, apprécient la possibilité d'apprendre : « moi, ce qui m'intéresse plus c'est les sujets. Quand c'est intéressant, on apprend et c'est ça ce qui m'intéresse le plus »,

« Ces réunions, ça me permet aussi de comprendre le monde de la paie en général et de pouvoir poser des questions sur des sujets, que malheureusement je ne maîtrise pas encore ».

Pour d'autres gestionnaires de paie, la qualité des échanges laisse à désirer : « les deux réunions auxquelles j'ai assisté, il (N+3) nous a partagé son petit truc, son petit diapo, on a regardé, on a lu, il nous a expliqué et voilà quoi. Il n'y a pas eu plus d'échanges que ça, tu vois »,

« Et puis **ce n'est pas les réunions où on partage**, on fait les tours de table « qu'est-ce qu'on a eu ?, qu'est-ce qu'on n'a pas eu ? qu'est-ce qui va ? qu'est-ce qui ne va pas ? ». Là c'est les réunions c'est lui qui fait son petit partage ».

Les propos recueillis lors des entretiens nous permettent de supposer que des échanges professionnels plus fréquents et plus riches seraient souhaités par les membres de l'équipe, mais pas dans la configuration actuelle. Plusieurs témoignages le confirment : « **C'est censé être un moment important d'échange** »,

« Parce que pour moi, une réunion c'est un moment d'échange. C'est peut-être le seul moment d'échange qu'on a dans le mois ou dans les deux mois. Et si en même temps on peut rien dire, quel est l'intérêt en fait ? ».

A la lecture des témoignages, il ressort que deux-tiers des gestionnaires de paie ne trouvent pas les échanges suffisants, car l'encadrement ne les solliciterait pas assez, afin d'entendre leurs avis ou réactions, ne leur donnerait pas la possibilité de poser des questions. Une personne sur six interrogées est particulièrement désireuse d'avoir des échanges plus approfondis avec ses supérieurs :

« Pour eux (les supérieurs), tout coule de sens en fait, pour eux tout est logique, pour eux tout est simple. Il y a pas de questions à poser. Alors qu'il y a plein de questions à poser. Ça veut dire que nous, quand il y a des réunions, il y a jamais personne qui va poser des questions ». « Mais pour eux, il y a pas de questions, il y a rien du tout en fait. J'ai presque l'impression que quand tu poses une question, c'est que c'est que tu es bête ».

L'emploi des pronoms « nous » et « eux » est assez révélateur : il sous-entend une opposition implicite entre deux groupes et indique les différences dans les attentes, quant au déroulement et au but des réunions organisées.

Selon l'avis d'une autre personne, ce souhait d'échanger davantage ne viendrait pas seulement des gestionnaires de paie, mais la dynamique collective peine à se créer : « Je sais qu'il y a un souhait d'échange de sa part (N+3), mais le service ne s'y prête pas ».

Le troisième propos confirme l'existence d'une sorte de « blocage » à échanger pendant des réunions du côté des gestionnaires de paie.

« Il (N+3) demande de nous exprimer, mais **c'est pas comme avant**. Je trouve. Bah, du coup moi, je ne participe que très rarement...Mais du coup... je trouve que les réunions ça a plus le même...enfin, **c'est plus comme avant**, quoi... ».

Les réunions du service, seul moment collectif, ne participent donc pas forcément à l'amélioration des échanges entre les membres de l'équipe. Selon le témoignage d'une gestionnaire de paie, d'autres moyens pourraient être mis en place pour améliorer les échanges au sein du service :

« S'ils veulent une cohésion, je sais pas faire des restos, faire des... je sais pas ce qui existe, quoi. De réunir, faut réunir vraiment et maintenir une cohésion dans une équipe, je pense que c'est pas que des réunions ... ».

Dans cette partie, nous avons tenté de décrire les échanges interpersonnels sur site pour essayer de comprendre, quelles sont les conséquences de la rupture d'unité de lieu en télétravail sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie et la communication interpersonnelle, en particulier. Il s'avère que, dans le service en question, travailler au même endroit que d'autres collègues n'est pas un enjeu crucial pour toutes les gestionnaires interrogées. Il serait légitime de supposer, que les personnes, qui se sentent moins intégrées dans l'équipe et qui ont moins de liens forts sur l'open-space, subiront moins les inconvénients de rester travailler seules à distance.

1.3 L'unité d'action : quelques éléments-clés de la coordination de l'activité de l'équipe

Comme nous avons pu le voir dans la première partie, la déspatialisation a un impact direct sur l'unité d'action, ce qui est susceptible de remettre en question la réussite de la mise en place du télétravail durable. Nous allons vous présenter les principaux éléments de cette unité, avant de voir quels seraient les effets de la distance.

1.3.1 La synchronisation de l'activité au sein du service

D'après les témoignages, les gestionnaires de paie jouissent d'une grande autonomie : *« je suis très autonome pour faire ce que j'ai à faire »*. Elles sont libres de s'organiser de la façon qui leur conviendrait le mieux : *« Bein, je définis... toute seule mes tâches à effectuer tous les jours »*,

« J'attends pas qu'on me dise « il faut que tu fasses ça, il faut que tu fasses ça... ». Je sais ce que je dois faire et je vais le faire toute seule ».

Cependant, les personnes interrogées sont conscientes que cette autonomie est toute relative : *« on gère, on gère, nos périmètres tout seul, mais on les gère tout seul dans le sens où tu commences parce que tu veux, tu finis parce que tu veux »*. Effectivement, le fonctionnement de tout le service est soumis à de nombreuses règles et contraintes émanant, entre autres, du fonctionnement d'autres services (la comptabilité et la trésorerie - en interne, la CPAM et le trésor public - en externe, etc.), dont l'activité est liée à celle du service paie.

D'une part, le métier de gestionnaire de paie est un métier hautement encadré par la nécessité de connaître et de respecter la réglementation du travail, la législation en vigueur avec les apports de la convention collective et de suivre la ligne de conduite de la politique RH de l'entreprise. D'autre part, de nombreux éléments viennent organiser l'activité quotidienne des gestionnaires de paie, à savoir le planning mensuel et hebdomadaire, la matrice quotidienne, les délais légaux et les urgences ponctuelles pour ne citer que ceux-là.

- **Planning mensuel**

Le planning mensuel de paie est fixé par la responsable du service en collaboration avec les consultants de la DSI (Direction des systèmes d'information) en fonction des jours ouvrés des établissements bancaires, des jours fériés, en respectant les délais nécessaires à d'autres services pour leurs actions. Le planning est envoyé au début de chaque mois aux gestionnaires de paie et ADP (administration du personnel), afin de coordonner l'activité de chacun.

« On a un calendrier de paie. Grâce à ce calendrier de paie, qu'on reçoit tous les mois, en fait, on s'organise... enfin je pense que chaque gestionnaire de paie s'organise sur tout ce qu'elle a à faire dans le mois ».

Le planning commun assure donc l'unité d'action au sein du service, la coordination de tous et l'organisation de l'activité de chacun : « Voilà, c'est le fil rouge qui nous guide tous. Et qui fait qu'on sait qu'à la clôture de paie tout doit être OK ».

En complément du planning mensuel, qui fixe l'ouverture et la clôture de la période de paie pour toute l'entreprise, il existe le planning des tâches, qui doivent être effectuées à des dates précises du mois pour chaque entité gérée.

« On a des choses à faire chacun. Par exemple, sur ALTEN SA, on a des tâches mensuelles, qu'on doit exécuter. Il y a un roulement pour ces différentes tâches, par exemple, l'intégration des IJSS⁵¹ ou le chargement des taux PAS⁵², qui doivent se faire à des dates précises ».

Le planning reste alors un trait d'union entre tous les collaborateurs du service paie, qu'ils soient en présentiel ou à distance : « C'est le planning, mais **que ce soit en télétravail ou sur place, le planning ne change pas**. On a les tâches bien définies ».

- **Planning hebdomadaire**

En parlant des STC (solde de tout compte), plusieurs gestionnaires disent se référer au planning hebdomadaire, qui fixe le virement des STC et des acomptes à chaque vendredi.

« Comme on a un planning de virement toutes les semaines, on est obligé de traiter le travail avant le vendredi, pour que ce soit payé ». C'est donc aux gestionnaires de paie de s'organiser de sorte que tout soit traité avant jeudi soir : « parce qu'il faut que ce soit fait avant vendredi et voilà », car le vendredi matin, les modifications ne seront plus possibles.

- **Matrice**

Dans le jargon professionnel du service étudié, la matrice représente l'ensemble des données extraites du logiciel, qui déterminent le contenu du travail journalier des gestionnaires de paie. Une gestionnaire de paie explique : « C'est un mail que nous envoient les superviseuses avec un tableau, où il y a les sorties, les entrées et tout ce qui est changement de situation. C'est ces changements-là qu'on voit à travers ces trois tableaux... ». La matrice est donc envoyée de façon quotidienne par les superviseuses à l'ensemble des collaborateurs : « on a des données qui nous arrivent par mail et avec ça tu es censée faire ta journée ». Il appartient donc aux gestionnaires d'organiser leur activité en fonction de ces éléments. D'après les témoignages, le traitement de la matrice est soumis également au respect des délais impartis : « ... les soldes de tout compte doivent être faits assez rapidement ... par rapport au délai légal qu'il faut respecter »,

« Parce qu'on a quand même des délais qui sont très impartis à la paie et qu'il faut absolument respecter, sinon on risque de mettre au péril tout le processus des paies ».

Les gestionnaires de paie sont donc amenés à faire des arbitrages en fonction de ces trois éléments cités, pour organiser leur activité quotidienne sur site ou en télétravail, tout en restant dans le cadre prescrit de l'exécution des tâches, comme par exemple, les process en communs.

- **Process communs**

Les process participent à l'uniformisation et à la coordination de l'activité de chacun en posant le cadre strict du déroulement des tâches : « effectivement, il y a des process qui sont communs. Comme sur les soldes de tout compte, tu ne peux pas le faire comme tu veux, en fait. Donc, tout le monde fait les mêmes soldes de tout compte ». La connaissance des process est primordiale pour chaque gestionnaire de paie et pour le bon déroulement de son activité au quotidien, en sachant que les différences de gestion existent d'une entité à une autre : « le process dans le traitement des maladies, oui, on a le

⁵¹ Liste des abréviations

⁵² Idem

process en commun. Les STC, je pense que ça dépend ...des sociétés. Parce que toutes les sociétés ne fonctionnent pas de la même façon ».

Le cadre optimisant l'organisation du travail de chacun au service paie reste le même en présentiel et à distance : *« je pense **qu'on sait tous ce qu'on doit faire et qu'on soit en télétravail ou en présentiel.** Je pense que c'est la même chose »*, même si certains process et prescriptions sont adaptés au niveau individuel.

1.3.2 L'organisation personnelle, comme prolongement des logiques professionnelles spécifiques au métier

Ce qui a attiré notre curiosité à la relecture du verbatim recueilli, c'est le fait qu'avec toute cette organisation de l'activité très encadrée et prescrite, les gestionnaires de paie parlent tout de même de leur organisation personnelle : *« alors après l'organisation c'est chacun la sienne. Moi, j'ai mon organisation personnelle... »*,

« Après, c'est vrai que moi j'ai une certaine façon de faire, que j'ai toujours fait comme ça »,

« En tout cas, j'ai l'impression que tous mes collègues sont comme moi et gèrent leur journée... à leur façon ».

Pourtant, lorsqu'on compare les propos au sujet de l'organisation personnelle, on se rend compte que la façon de procéder de chacun est très proche, pour ne pas dire identique. Par exemple, toutes les interviewées ont parlé du traitement des STC⁵³, comme d'une activité à laquelle elles donnent la priorité absolue, expliquant ainsi l'ordre des tâches de la journée : *« j'essaie de traiter, parce que pour moi c'est une priorité, les soldes de tout compte. C'est vraiment la chose que je fais moi en priorité en tout cas »*,

« ... les STC, par exemple. Comme on sait que les vendredis on fait les virements, j'essaie de gérer les STC le plus tôt possible. Comme ça, si jamais il y a les modifications ou quoi que ce soit, on a largement le temps pour le faire », *« Je commence par les soldes de tout compte... ».*

Cette logique semble être partagée par l'ensemble de l'équipe, car l'établissement des STC est soumis à la validation des superviseures et/ou ADP pour certaines filiales, tout en respectant les délais impartis :

« J'aime pouvoir traiter en premier les soldes de tout compte. Comme ça je sais que ça laisse toute la journée à la superviseure pour pouvoir les corriger ». *« Parce que je pense que ça peut être un peu plus pertinent... Tout d'abord parce que les soldes de tout compte doivent être faits assez rapidement ... par rapport au délai légal qu'il faut respecter... [...] Et donc du coup c'est vrai que je fais les soldes de tout compte en priorité ».*

Ces témoignages nous renseignent, d'une part, sur la réflexion menée par chaque gestionnaire de paie à propos de l'optimisation de l'organisation des tâches au niveau individuel, qui aboutit à l'émergence des pratiques communes et des logiques professionnelles spécifiques à ce corps de métier et à ce service en particulier. En effet, la plupart des interrogées sont motivées par l'envie d'éviter les retards de traitement ou des problèmes qui peuvent apparaître et rallonger les délais : *« comme ça au moins s'il y a un souci sur un dossier comme un CRA (compte rendu d'activité) non rempli, alors que la date de sortie est passée, on peut prévenir ou informer les ADP qui gèrent le dossier le plus rapidement possible »*,

« Plutôt que de faire ça à la fin de la journée, elle (la superviseure) a moins de temps, elle n'a pas forcément le temps de corriger. Ce qui fait que ça va augmenter d'un jour de plus le délai... ».

D'autre part, ces propos nous indiquent que les prescriptions au niveau du fonctionnement du service paie ont été bien assimilées par chaque membre d'équipe et sont respectées au quotidien.

⁵³ Liste des abréviations

« Oui, voilà, et chacun gère à sa manière. Moi, je pense que chacun gère à sa manière pour que à la fin le vendredi c'est fait »,

« Tout le monde fait comme ça, je pense. Je pense hein, après j'en sais rien... [...] Je pense que personne n'a la même journée que moi c'est logique ».

Effectivement, le seul élément, qui vient « enrichir » la journée des gestionnaires de paie et qui par sa nature imprévisible marque la différence dans l'organisation et le déroulement de l'activité de chacun, ce sont les urgences. Deux gestionnaires en parlent :

« Bon voilà, comme j'ai dit, j'ai ma petite routine habituelle, c'est mon organisation à moi. Après, l'organisation, elle peut toujours changer, si jamais il y a un dossier plus urgent, s'il y a un impératif qui tombe »,

« ... sauf si jamais il y a un dossier très urgent, une priorité qui arrive, mais ça enfin, je veux dire que c'est le quotidien. Ça peut arriver à n'importe quel moment, n'importe quel jour ».

1.3.3 La place des superviseuses dans la coordination de l'activité

Comme nous avons pu le voir, l'unité d'action est assurée par le respect des échéances (plannings, matrice) et des process propres au fonctionnement du service. Les superviseuses sont garants de cette unité en tant que managers de proximité et maintiennent par leur présence et leurs interventions la coordination de tous.

Les superviseuses, comme leur nom l'indique, sont là pour superviser l'activité, mais leur rôle dépasse l'exercice traditionnel du contrôle managérial, possible grâce à l'unité de lieu, de temps et d'action. Elles sont de véritables expertes en matière de paie et d'utilisation du logiciel, les référentes au quotidien pour les gestionnaires de paie et les intermédiaires entre les gestionnaires et les supérieurs (N+2 et N+3), bien que ces derniers soient facilement accessibles.

« C'est sûr qu'en présentiel, on a notre superviseuse directe et on a ensuite donc le responsable de service et le responsable N+1 du service. On a plusieurs interlocuteurs quand on est sur place, c'est sûr. Mais généralement, c'est ma superviseuse directe qui peut répondre à ma question sans problème ».

Ce sont les superviseuses qui remontent les difficultés rencontrées par les gestionnaires de paie au service dédié, éditent, diffusent et expliquent les mises à jour des process, les changements dans l'utilisation du logiciel, etc. En cas de difficulté rencontrée au niveau professionnel, les gestionnaires peuvent s'adresser à leur superviseuse attitrée. Travaillant sur des bureaux voisins, les échanges entre les gestionnaires et leurs superviseuses sont fluides et fréquents.

En analysant les propos recueillis, nous avons pu distinguer quatre types de situations dans lesquelles les gestionnaires de paie font recours à l'expertise de leurs superviseuses.

- **Problématiques non- maitrisées**

Dans leur activité quotidienne, les gestionnaires peuvent rencontrer des situations, qu'elles ne sont pas à même de gérer de façon autonome et cela - indépendamment de leur ancienneté, leur niveau de connaissances en paie, connaissance du périmètre ou du groupe. Une collaboratrice témoigne : *« Après il s'avère que parfois je peux avoir des problématiques [...] sur lesquelles je ne suis pas en mesure d'intervenir toute seule, soit parce que je n'ai jamais été confrontée au cas... »,* soit *« une situation, enfin... je ne sais pas une question, un mail qu'on sait pas répondre ».*

- **Besoin de validation**

Un autre motif de recours consiste à faire valider son approche ou sa façon de résoudre un cas par une superviseuse. Difficile de savoir, d'après le verbatim, si les gestionnaires de paie demandent la validation parce qu'elles manquent de confiance en elles : *« c'est pour m'assurer de ce que je fais et correctement fait bien sûr », « c'est ça - elle a plus de compétences que moi et moi je vais vers elle pour vraiment être sûre de la réponse que je vais devoir transmettre à l'ADP »,*

« Par souci juste de ne pas me tromper de calculer... de vérifier mes ICL (indemnité conventionnelle de licenciement), de vérifier mes protocoles. Mais c'est juste pour ne pas me tromper, pour que ce soit bien dans mon truc. Mais sinon j'ai aucune obligation par rapport à ça... ».

Ou bien, est-ce une démarche qui leur permet de ne pas engager leur propre responsabilité dans le cadre d'une prise de décision ?

« Alors quand j'ai un doute, oui, j'ai besoin de leur confirmation. Je peux pas faire... je ne peux pas prendre une décision juste comme ça, à la légère, parce que ça impacte quand même la fiche de paie des salariés alors du coup, oui. Je demande toujours la confirmation. Alors, pas toujours - sur les sujets, où j'ai un doute ».

Pour d'autres situations, la décision à prendre dépasse le cadre des attributions des gestionnaires de paie. Le recours à l'avis de sa superviseure est alors indispensable pour la prise en charge correcte de la situation à gérer : *« Parce qu'il y a des questions pour lesquelles toi tu n'es pas décisionnaire. Donc du coup, tu ne peux pas te permettre de dire « oui » ou « non ». Forcément tu poses la question d'abord, si elle le valide. Si elle te dit « non » - c'est non ».*

- **Utilisation du logiciel**

Au bout de trois ans d'utilisation du logiciel SAP, les mises à jour et les ajustements des process restent très fréquents, d'après nos observations. De nouveaux traitements se rajoutent, alors que d'autres ne sont plus d'actualité, certains ont été complétés en suivant l'évolution du cadre réglementaire, d'autres sont en phase de test et seront bientôt intégrés dans les process. L'utilisation du logiciel au quotidien demande donc une très grande maîtrise et technicité, un suivi régulier et une adaptabilité permanente de la part de tous les membres du service de paie. Il n'est pas rare de voir une gestionnaire interpellé la superviseure afin qu'elle vienne voir le problème rencontré sur son écran.

« Avec ma superviseure... aussi, bien dès que j'ai un bug ou il y a quelque chose que j'arrive pas, pareil. Je l'interpelle, elle vient me voir »,

« ... un problème sur SAP, tu vois. Je te dis une c...e (bêtise) - je sais pas faire une AED⁵⁴, ok, ça bloque et je sais pas comment débloquer, forcément, je vais contacter ma responsable pour qu'elle m'aide ».

D'après les témoignages recueillis, la présence des superviseures sur le plateau au côté des gestionnaires de paie leur apporte une expertise nécessaire, qui dépasse souvent le cadre technique des process ou d'utilisation des outils. Nos observations sur place confirment l'idée que les superviseures sont de véritables référentes et soutien pour les gestionnaires de paie, quelle que soit la situation rencontrée.

- **Questions**

Ainsi, les questions que les gestionnaires leur posent peuvent concerner la connaissance de la législation en vigueur, la connaissance du groupe, les évolutions passées et à venir, etc. : *« pour des questions auxquelles j'ai pas la réponse surtout Quand j'ai besoin d'aide »,*

« ... Si j'ai des questions, comme je l'ai dit tout à l'heure, mes superviseures sont à l'écoute »,

« J'essaie de ne pas trop reposer les mêmes questions, mais pour être sûre de ne pas faire de bêtises, des erreurs, je préfère poser des questions deux fois. Mais généralement, ce sont des questions assez nouvelles ».

Les échanges se font de façon informelle au fil de l'eau, même si certaines, par souci d'efficacité et du respect du temps d'autrui, préfèrent traiter tous les sujets d'un seul coup : *« Parfois je peux avoir des problématiques, je vais toutes les condenser ensemble et ensuite je lui demanderai, je la solliciterai*

⁵⁴ Liste des abréviations

pour avoir un point dans la semaine. On va se poser et vraiment déblayer tous les sujets. [...] Voilà ces cas-là je les concentre pour les faire un seul point »,

« Elle (superviseure) fixe un entretien. La dernière fois c'était sur les arrêts maladie. On est parti dans une salle à côté, on s'est vu pendant un quart d'heure 20 minutes et voilà quoi ».

Le point très positif et encourageant qui ressort des témoignages recueillis est que les superviseuses sont très appréciées pour leur expertise et leur disponibilité au quotidien.

« Ah, oui-oui j'ai aucun souci. En tout cas elles sont toujours disponibles en présentiel, oui, c'est pas compliqué », « je peux les déranger, elles sont disponibles à n'importe quel moment », « quand tu es sur place, bein forcément, tu poses la question et tu as la réponse en direct ».

On pourrait déduire que la présence et la relation que les superviseuses entretiennent avec les gestionnaires de paie est un élément à part entière, commun aux trois unités citées, qui favorise le sentiment de satisfaction et de bien-être au travail. Pour certaines personnes on pourrait parler de vraies relations de confiance : *« qu'on soit là, pas là, ça change pas grand-chose à notre relation. On sait qu'on peut toujours compter l'une sur l'autre quand on a besoin d'une réponse ou d'aide sur quelque chose »,*

« Elle est beaucoup en train de me conforter dans ce que je veux faire... Quand j'ai des questions à poser, elle est toujours en train de me répondre. Je n'ai pas de souci là-dessus ».

Nous verrons par la suite, si la distance et, donc la rupture des trois unités, modifie la relation des gestionnaires avec leur superviseure et la dynamique de collaboration qui s'est créée sur place.

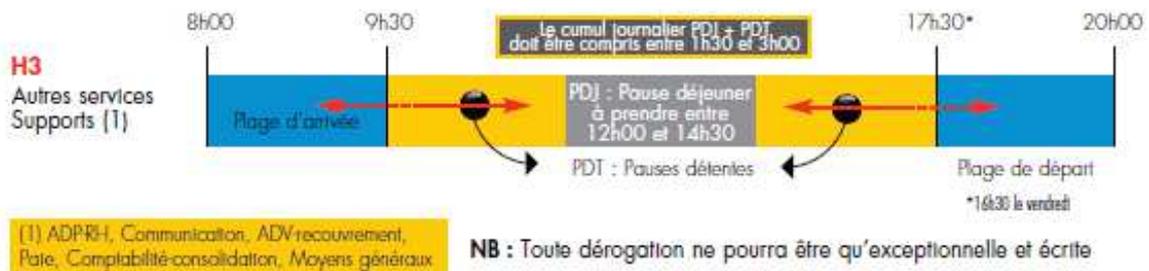
1.4 L'unité de temps : l'articulation entre le temps de travail effectif et le temps des interactions sociales au bureau

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, le principe de l'unité de temps participe au processus de contrôle d'activité, car c'est le temps passé sur site qui sert de mesure. Il permet de justifier le travail accompli par le salarié, de définir ses droits (à la rémunération des heures supplémentaires ou au repos compensateur, par exemple). Comme nous pouvons le lire dans le règlement intérieur, le temps de présence dans l'entreprise est assimilé au temps de travail effectué : *« Conformément à la législation en vigueur (art. L. 3121-1 du code du travail), la durée du travail effectif est le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles ; ceci implique que chaque membre du personnel se trouve à son poste aux heures fixées pour le début et la fin du travail ».*

1.4.1 Les horaires de travail

Lors des entretiens, les questions sur les horaires en présentiel n'ont pas été posées, car les exigences en matière d'heures de travail sont connues et respectées par tous les membres de l'équipe au quotidien.

Voici les informations que l'on peut trouver dans le guide administratif ALTEN SA : *« En moyenne, les collaborateurs concernés doivent, pour un temps complet, effectuer 36h30 mn par semaine, soit 7h18 par jour ».* L'entreprise a également mis en place un système d'horaires variables avec trois formules différentes, qui tiennent compte de la spécificité des différents métiers. Ainsi, pour les fonctions supports comme le service paie et ADP entre autres, il existe des plages d'arrivée et de départ avec des pauses-détentes prévues, détaillées dans ce schéma, extrait du guide administratif d'ALTEN.



Nous y trouvons également les explications suivantes : « *L'horaire variable a pour but de permettre à chacun, dans les limites compatibles avec les impératifs de fonctionnement des services et des missions, d'organiser son temps de travail en choisissant ses heures d'arrivée et de départ. Le système repose sur la confiance et le sens des responsabilités de chacun, dans le respect de la législation du travail et des impératifs et contraintes de services et sites clients où il travaille* ». Par conséquent, le décompte et la gestion des heures de travail est à la charge de chaque salarié, la déclaration est faite de façon quotidienne dans les CRA (compte-rendu d'activité) sur l'outil dédié interne, portail VISION. Nous remarquons ici une grande confiance vis-à-vis des collaborateurs, qui fait appel à leur sens des responsabilités, tout en leur laissant la possibilité de concilier leur vie professionnelle et personnelle, sans pour autant porter atteinte à l'activité du service. Par conséquent, avant même la mise en place du télétravail généralisé, certains efforts ont déjà été faits par l'entreprise pour favoriser le bien-être des salariés et la qualité de vie au travail, tout en s'inscrivant dans une relation « gagnant-gagnant ».

Le fait de travailler pendant les mêmes plages horaires participe à la synchronisation de l'organisation de chacun en fonction des exigences du service, assure des moments collectifs de la vie du service, facilite le contrôle du travail fourni et pourrait même apporter une contribution au niveau de la motivation et de l'engagement des collaborateurs. L'observation *in situ* a permis d'observer la vie du service pendant les différentes périodes du mois, de la semaine et de la journée.

1.4.2 L'existence des rythmes collectifs au sein du service

Pendant l'enquête, il nous est paru intéressant d'observer et d'analyser les situations de travail pour découvrir, si les rythmes collectifs existent au sein du service et jouent un quelconque rôle dans l'organisation de son activité au quotidien. D'après nos lectures, c'est le temps passé à travailler ensemble avec d'autres personnes, parfois au même rythme, qui peut s'avérer stimulant et motivant pour le collaborateur sur site et qui ferait toute la différence avec une journée en télétravail. Ainsi, l'observation a permis de distinguer les rythmes qui s'installent sur l'open-space et définissent en partie l'organisation de l'activité du service.

Le début et la fin de la journée sont généralement les moments les plus riches en échanges et interactions au sein de l'équipe. Comme nous l'avons vu, la journée de travail doit commencer au plus tard à 9h30 pour les membres de l'équipe. C'est à cette heure-là également que la matrice est envoyée aux gestionnaires par mail, par une des superviseuses et tout le monde commence à organiser sa journée en fonction des données à traiter. Selon les témoignages cités dans la partie précédente, le matin, la priorité est donnée à la gestion des entrées et sorties, ce qui expliquerait le silence et la concentration qui s'installent sur l'open-space.

« *Oui, il y a les moments, où c'est le silence total. Après, je comprends : chacun est sur son travail, concentré, tu vois* »,

« *De temps en temps on rigole, de temps en temps il y a de la concentration et c'est tout à fait compréhensible* ».

Par conséquent, nous avons remarqué que les périodes les plus « studieuses » sur l'open-space s'étendent entre 9h30 et 12h00 et entre 14h00 et 16h00. Le matin, une fois que tout le monde a regagné son poste de travail, le silence s'installe sur le plateau. C'est vers la fin de la matinée que les

premiers échanges apparaissent, lorsque le traitement de la matrice est terminé et que certains groupes vont se concerter pour la pause déjeuner.

Le meilleur exemple de l'existence des rythmes collectifs et de l'importance de les respecter - la clôture paie - est liée au planning mensuel de la paie, dont il était question dans la partie précédente. En effet, le planning mensuel ou hebdomadaire influence l'organisation de l'activité sur site, surtout au moment de la clôture de paie. Ce jour-là, les gestionnaires de paie ont jusqu'à midi pour vérifier les saisies qui ont été faites par les ADP la veille, contrôler les fiches de paie (FDP) et faire les dernières modifications, le cas échéant. La matinée de la clôture paie est souvent très énergique et presque effervescente, d'après ce qu'on a pu observer sur place. La chef du service multiplie les allers-retours sur le plateau pour s'informer sur l'état d'avancement de chacun au niveau des contrôles et des modifications encore en attente ou celles qui sont déjà faites. L'information sur le temps restant est donnée et rectifiée minute par minute. La situation change très vite et le fait de se trouver au même endroit, au même moment avec toute l'équipe est crucial pour le respect des délais, car l'information est donnée à l'oral et n'est pas forcément reprise par mail pour les collaborateurs en télétravail. Une collaboratrice explique : « *en fin de mois, pour la clôture, des fois on sait pas, quand est-ce qu'on peut encore saisir ? est-ce qu'on ne doit pas saisir ? est-ce qu'on a jusqu'à midi ? est-ce qu'on a pas jusqu'à midi ? [...] parce que forcément tu as peur de saisir quelque chose et on te dit... on tape sur les doigts, quoi* ».

La présence sur site le jour de clôture permet de rester informé, alors que pour les télétravailleurs qui sont à distance, il s'agit, d'après un témoignage, d'« *aller à la pêche aux infos* ». Une autre collaboratrice préfère reporter son jour de télétravail pour être présente sur site à ce moment : « *Oui, effectivement si ça (la clôture paie) tombe mon jour de télétravail je préfère venir en présentiel au bureau, plutôt que le faire chez moi* ».

La tension redescend lorsque la paie est définitivement fermée pour les saisies et corrections, les gestionnaires peuvent se consacrer aux tâches qui ne nécessitent pas l'utilisation du logiciel. L'après-midi de la clôture, l'ambiance est généralement beaucoup plus détendue et propice aux échanges au sujet des urgences qui ont été traitées à la dernière minute et des difficultés rencontrées.

1.4.3 Les pauses : une partie intégrante de l'environnement de travail au bureau

Les pauses ne font pas partie du temps de travail effectif, mais sont une partie intégrante d'une journée de travail et représentent un intérêt particulier pour les membres de l'équipe pour satisfaire leur besoin en communication.

Il existe différentes modalités de prise de pauses : il y a par exemple des pauses « collectives » lorsque les personnes vont discuter entre elles sur un sujet professionnel, sans quitter leur poste de travail. D'après nos observations, il s'agit, par exemple, d'une discussion lancée par une gestionnaire de paie au sujet d'un mail qu'elle aurait reçu avec une demande d'un salarié ou d'une ADP jugée « incongrue » ou d'un cas complexe à gérer qui sort de l'ordinaire, ou bien s'agissant d'une réponse d'une conseillère de la CPAM, concernant un dossier « compliqué ». Cela suscite le plus souvent une réaction collective et un bref instant d'échange entre les personnes présentes.

D'autres pauses sont prises en dehors de l'open-space en petits groupes, comme en attestent les témoignages : « *Ils sont beaucoup de petits groupes qui vont voilà entre eux* »,

« *Après, il y a des petits groupes qui se forment en fonction des affinités* »,

« *Si par exemple je veux rigoler avec X., je vais le voir, on va rigoler, on va parler. Ça m'arrive de temps en temps de faire des pauses avec Y et Z...* ».

Plusieurs groupes ont été ainsi identifiés. Chacun se compose généralement de 2-3 personnes, certains sont fixes, d'autres se forment au gré des circonstances et des envies. Il est intéressant d'observer que ces petits groupes ont chacun leur créneau horaire préféré. Ainsi, il y a un groupe de « thé à 11h00 », groupe de « café à 14h00 », groupe de « pause-clope à 10h00 et à 16h00 ».

Une gestionnaire de paie explique : « ... moi je ne fume pas, mais j'ai souvent des pauses-thé. Donc voilà, oui. Ça fait partie de mon quotidien, ouais, oui-oui-oui ».

Une autre rajoute : « Moi, j'ai eu la pause clope quand je fumais. Maintenant je fume plus, donc je l'ai plus. Mais c'est vrai que, oui, quand on prend un café il y a souvent A, B, C ... ».

A ma question sur l'importance de la machine à café, une gestionnaire de paie répond : « oui, c'est très important. Ça, c'est certain. Oui, c'est important ». En effet, le temps de pause à la machine à café est un moment privilégié pour les gestionnaires, celui qui fait toute la différence avec le travail à distance à son domicile. C'est aussi la façon de se maintenir informé des actualités du service, d'après une gestionnaire de paie : « Mais je pense que si justement à la machine à café on échange, on a les informations qui sont passés la veille, tu vois c'est une façon de m'informer quoi ».

2. Le métier de gestionnaire de paie est-il télétravaillable ?

Le télétravail généralisé est arrivé au service paie en mars 2020. Avant cette date, seulement la moitié des interrogés avait eu la possibilité de télétravailler, en l'occurrence, à cause des grèves des transports, comme en témoignent les propos suivants : « moi, j'avais commencé le télétravail bien avant, parce qu'il y avait des grèves de transport »,

« Quand j'ai commencé à télétravailler c'était pas du tout répandu au niveau d'ALTEN. On était très peu. Ça concernait que des gens qui ne pouvaient vraiment pas venir à cause des problèmes des transports. Donc on était très peu pendant quelques mois de devoir télétravailler. C'était officiel sans l'être à l'époque. On était une poignée ».

Lors des entretiens, les questions ont été posées pour lister les principales activités des gestionnaires et les outils utilisés, comprendre quelles sont les difficultés qui peuvent s'avérer rédhibitoires à distance, afin d'essayer d'évaluer, si le métier de gestionnaire de paie dans la configuration présente est propice au télétravail.

2.1 Les particularités du métier de gestionnaire de paie au sein d'ALTEN

- **L'activité cloisonnée des gestionnaires de paie**

Selon la fiche du métier de gestionnaire de paie proposée par le Pôle Emploi⁵⁵, le contenu du poste s'articule autour de trois principales missions :

1. l'élaboration des fiches de paie (collecte, analyse et traitement des éléments variables),
2. la gestion du personnel (gestion des formalités administratives de chaque salarié allant de l'embauche jusqu'à son départ),
3. la participation aux missions des ressources humaines (analyse des tableaux de bord, suivi de la masse salariale et des reportings de la gestion sociale).

Le groupe ALTEN qui compte plus de 13000 collaborateurs en France (et donc autant de fiches de paie à éditer à la fin de chaque mois) a adopté un fonctionnement différent. En effet, chacune des trois missions citées est allouée à un service spécifique : la première est gérée par le service paie, la deuxième mission revient aux ADP et la troisième est à la charge des contrôleurs de gestion sociale. L'activité professionnelle des gestionnaires de paie du groupe se limite donc à l'établissement des fiches de paie avec toute la richesse des situations que cela peut induire. Pour cela les gestionnaires travaillent en étroite collaboration avec les ADP, qui sont en contact direct avec les salariés et saisissent également dans le même outil (logiciel SAP) les éléments relatifs au début et la fin du contrat

⁵⁵ <https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/fonction-support/comptabilite-1/au-dela-des-cliches--le-gestionn.html>

(entrées/sorties, suspensions, etc.), ainsi que les éléments variables comme les absences, les augmentations, les heures supplémentaires, etc.

Ainsi, la particularité du métier de gestionnaire de paie au sein du groupe ALTEN est que ce poste est assez cloisonné. Pour la moitié des gestionnaires, cela a été la raison du choix du métier ou du moins un des critères de satisfaction : « *j'aime la manipulation des chiffres* »,

« *... j'aime justement les chiffres. J'aime les chiffres, donc j'aime la paie et je trouve que c'est un métier... passionnant* ».

Pour l'une des personnes interrogées, c'est un critère d'insatisfaction : « *Pour moi le poste il est un petit peu trop cloisonné. C'est un petit peu le problème de la structure que nous avons actuellement. Ça veut dire que en fait on arrive, on prend qu'une partie, on va pas gérer le salarié du début à la fin ... On va pas gérer voilà toute cette partie administrative, qui pour moi est quand même en lien avec la paie quelque part...* ».

- **Absence du contact avec les salariés**

Malgré cette division des tâches, ce sont les gestionnaires qui restent responsables du résultat final et sont de ce fait les garants de la paie. Il revient donc aux gestionnaires de répondre aux éventuelles interrogations des salariés au sujet de leur fiche de paie (FDP). Il est à noter, qu'en raison de ce mode de fonctionnement des services, les gestionnaires de paie ne sont jamais (sauf exception ou initiative personnelle) en contact direct avec les salariés : « *il y a pas de contact justement avec les salariés. Ça veut dire que tu fais ton petit truc tranquille. Tu es tranquille.* »

Ce sont les ADP, qui gèrent entre 200 et 300 collaborateurs, qui remontent les questions et les demandes de ces derniers aux gestionnaires de paie et transfèrent les réponses des gestionnaires aux salariés, en faisant en quelque sorte le lien entre les deux. L'observation *in situ* a révélé à plusieurs reprises que, face aux sollicitations des collaborateurs, les gestionnaires considèrent leur position plus favorable que celle des ADP : « *après moi j'aime pas être en relation avec le client, comme les ADP. Du coup ça me va parfaitement. Tu vois pour ma personnalité, je préfère un métier comme gestionnaire de paie qu'ADP, par exemple. Parce qu'il y a ce contact que tu dois avoir avec les salariés et qu'on a pas finalement en tant que gestionnaire paie* »

Les interactions entre ces deux services sont primordiales pour la bonne remontée et la prise en charge des informations - les échanges sont quotidiens. Le fait de ne pas être en contact avec « le client » est également une source de satisfaction : « *Alors que je me dis que quand tu es face aux salariés ça doit être plus compliqué. Parce que forcément il y a des salariés qui sont hyper chiants, hyper pointilleux, hyper... tu vois et je pense que ça doit être une pression* ». Pour d'autres gestionnaire de paie c'est un des critères du choix du métier : « *je pense que c'est plus côté chiffres. Parce que moi, le côté humain, je m'en fous. Les gens, ils vont plus me saouler qu'autre chose* ».

Cependant, les contacts avec les ADP et les autres services sont nécessaires et appréciés par les gestionnaires de paie dans l'exercice de leurs fonctions. Une collaboratrice explique la raison pour laquelle elle est épanouie dans ce poste : « *pour les chiffres et aussi pour... par rapport au fait d'être dans les ressources humaines et de pouvoir avoir le contact avec différentes personnes : mes ADP, mes collègues aussi, ...euh voilà* ».

2.2 La journée-type des gestionnaires de paie

La journée-type d'un gestionnaire de paie s'articule, comme on a pu le voir plus haut, autour des données issues de la matrice, dont le traitement se fait de façon quotidienne.

Voici les extraits des témoignages qui permettront sans doute d'avoir une idée plus claire sur la nature des tâches effectuées par les gestionnaires de paie au quotidien et de présenter la journée type de

façon détaillée. Nous avons mixé plusieurs témoignages de sorte à éviter les répétitions et à préserver l'anonymat des participantes aux entretiens.

« Alors la journée type... déjà j'arrive à 8h30 et ce que j'aime bien faire dès que j'arrive c'est que je passe deux-trois appels téléphoniques à la CPAM. Parce que le matin on va dire il y a moins de « queue » (attente) et puis par la suite il y a des mails qui recommencent à tomber ».

« La première chose que je fais c'est donc du coup de débayer mes mails, pour voir s'il y a des mails urgents, non urgents. J'essaie de traiter des petites questions en priorité, les mails où il faut juste te renvoyer par exemple un bulletin de salaire à un salarié enfin... des choses très rapides ou des questions, auxquelles je peux répondre en une ou deux minutes ».

« J'attends le mail des sorties, des matrices. Une fois qu'on l'a reçu, je mets à jour mon propre tableau de suivi, ensuite je traite les soldes de tout compte, que j'envoie ensuite en validation, en vérification auprès de la superviseure. J'intègre tous les bordereaux des IJSS que j'ai pu recevoir la veille. C'est aussi quelque chose que je fais quotidiennement, pour pouvoir ensuite mettre à jour mon tableau de suivi des IJSS. Ensuite je vais saisir toute la maladie, tous les arrêts qui ont pu être déposés depuis la veille sur le réseau et ensuite je vais contacter la CPAM et en parallèle je checke tous les mails qui rentrent et j'y réponds au fil de l'eau ».

A ces tâches s'ajoute l'établissement des documents de sortie, pour les STC qui ont été validés par les superviseures la veille. *« Je vais faire tout ce qui est attestation Assedic, les documents de sortie en boucle et tout, je fais tout ça. »*

Le traitement de la matrice terminé le matin, l'après-midi reste souvent réservé au traitement des maladies et aux réponses à des questions. *« Ensuite, je réponds beaucoup aux mails je dirais un peu plus longs. Peut-être, un salarié qui se pose des questions sur ses fiches de paie ou il faut que je fasse les recherches, sortir des bulletins de salaire, pour pouvoir mieux les étudier et répondre au plus vite donc à ce salarié qui se pose des questions. Ensuite il peut y avoir des acomptes à saisir, des choses comme ça ». « Et ensuite il y a bien sûr et comme tout le monde, le pointage des IJSS non reçues. C'est ce qu'on nous a demandé depuis quelques temps. Voilà donc ça nous prend du temps, il y a des appels aussi à la CPAM, qui peuvent prendre un temps fou ...*

Malgré l'apparente diversité des tâches quotidiennes, le travail des gestionnaires de paie tourne autour des mêmes problématiques avec la répétition des opérations techniques, nécessaires pour effectuer le traitement des données : *« Alors, en quoi ça consiste... Le plus souvent c'est le traitement des STC, traitement des maladies et tout ce qui est absence, oui, absence maladie, accident de travail, maternité, gestion des acomptes, gestion des documents de sortie (longue hésitation) et je pense que c'est tout ».*

Deux personnes qualifient le travail de répétitif ou routinier : *« En gros, ... **c'est tous les jours comme ça.** C'est le contenu, c'est le même contenu qui revient en sachant qu'on a beaucoup de mails, beaucoup de tâches à faire, des AED. **C'est répétitif, voilà** »,*

« Très souvent c'est un travail qui est quand même très routinier ».

Parmi toutes ces activités qui composent la journée de travail il n'y aurait, d'après les personnes interrogées, aucune tâche qui ne soit pas « télétravaillable » : *« (réflexion) ... non, non-non, aucune... aucune... aucune... il y en a aucune, je peux tout faire... »,*

*« **Je peux tout faire de chez moi, comme... exactement, comme je fais au boulot** »,*

« (longue réflexion) bah, non, je regarde, mais non, en fait. Toutes les tâches je peux les faire chez moi, ouais ».

Il semble intéressant de noter, que cette question qui paraît toute simple, a été accueillie avec beaucoup d'étonnement et perçue presque comme une question-piège par l'ensemble des gestionnaires interrogées. On aurait dit, que la question ne s'est jamais posée pour elles, elles ont donc

pris un temps de réflexion plus long, avant de donner une réponse. Et cette dernière était comme empreinte de doute, comme si les personnes attendaient ma validation en tant que collègue : « (chantonne, en réfléchissant... long silence... réflexion). **Pour moi ça reste pareil** (longue réflexion) ». Finalement, après une longue réflexion, une tâche non-télétravaillable a bien été trouvée par une seule personne : « (longue hésitation) *là comme ça non, à part les envois de courrier (en recommandé) ...* ». Une autre réponse donnée se rapporte plutôt à la dégradation des conditions de travail, quant aux outils utilisés en télétravail : « *alors en soi, non. Il y a aucune tâche qui est infaisable. En revanche, il y a des tâches qui sont plus difficilement faisables* »,

« *Parce que j'ai un grand écran au bureau et j'ai pas le grand écran chez moi et pour pouvoir voir les chiffres et tout c'est plus agréable* ».

2.3 Quels outils pour travailler à distance ?

La question des outils utilisés sur site et en télétravail est cruciale pour déterminer si le métier de gestionnaire de paie est télétravaillable ou pas. Les outils utilisés au quotidien par les gestionnaires sont les suivants : « *tout d'abord, SAP, le logiciel de paie, ensuite internet, parce qu'on est beaucoup sur net entreprises. Quoi d'autre... la messagerie, bien entendu, qui permet de transférer les informations entre les ADP et nous. Il y a aussi le répertoire partagé* »,

« *Sur place SAP, les mails, SAP et c'est tout ... Je dirais le scan pour, par exemple, scanner les ATD, les classer dans les dossiers sur le réseau...* »,

« *En sachant que j'ai pas besoin d'imprimante. Tout ce dont j'ai besoin, c'est mon PC portable. C'est ce que j'ai* ».

D'après les témoignages recueillis, les outils utilisés sur site restent les mêmes à distance : « *les outils que j'utilise c'est toujours les mêmes que j'utilise ici. Mon ordinateur et c'est tout* », à une exception près – le double écran. Le double écran est surtout utilisé du côté des filiales ; ainsi, la moitié des interrogés l'ont mentionné dans leurs réponses. Malgré la présence sur le même open-space au quotidien, les deux entités se différencient aussi par leurs pratiques professionnelles. Du côté des filiales, s'agissant des derniers arrivés dans le service, certains gestionnaires de paie ont amené avec elles cette nouvelle pratique qui n'a pas encore été adoptée par « les anciens » sur ALTEN SA. Du côté des filiales, tout le monde travaille sur le double écran : « *je me sers d'un double écran depuis pas mal d'années* »,

« *Je vois que ça a tendance un petit peu à se généraliser dans le service parce qu'effectivement c'est beaucoup plus pratique de travailler sur deux écrans. Par exemple, pour la maladie saisir l'arrêt, enfin afficher l'arrêt maladie d'un côté, logiciel de l'autre, c'est vrai que c'est quand même plus pratique que tout avoir sur un seul écran et de jongler de fenêtre en fenêtre* ».

L'absence du double écran en télétravail est donc le seul regret que les gestionnaires interrogées émettent concernant les outils disponibles à domicile : « *à mon domicile ce qui manque énormément c'est le double écran...* »,

« *Ah moi c'est juste le double écran qui me fait défaut. C'est tout. Juste double écran* ».

« *Donc du coup, c'est vrai que j'ai du mal à m'en passer, mais après c'est comme je dis, ça ne m'empêche pas de travailler, mais effectivement j'ai l'impression d'être plus efficace avec le double écran. Ce serait un plus, quoi* ». « *J'aurais préféré un grand écran oui. Je vais pas dire deux écrans, mais quand même un grand écran...* ».

L'absence du double écran à domicile n'est pourtant pas jugée dérangeante pour le bon déroulement de l'activité : « *ah non-non-non-non, parce que c'est réellement pas plus gênant que ça. C'est juste... voilà moins pratique. Mais c'est pas gênant* ». Ceci s'explique sans doute par le rythme de télétravail adopté, d'après les propos d'une collaboratrice : « *une fois par semaine ça passe* ».

Plusieurs interviewées ont souligné le progrès de la digitalisation qui a été fait pendant et après le confinement dû à la crise sanitaire et qui a modifié à son tour l'activité professionnelle des gestionnaires de paie : *« on a pu évoluer au niveau des process et ça je trouve que c'est une très bonne chose, parce qu'effectivement on partait de loin en termes d'entreprise, donc voilà passer à la dématérialisation. C'était un grand pas qui était très bénéfique »*. Cette évolution semble être perçue comme une vraie avancée dans l'amélioration des conditions du travail.

Les process ont été adaptés avec le temps : *« On a un petit peu adapté certains process et ça je pense que c'était quelque chose qui était nécessaire et qui est une belle évolution. Effectivement, avant on imprimait beaucoup-beaucoup-beaucoup... parfois pour des choses qui n'étaient pas forcément utiles et c'est justement ce que le confinement nous a prouvé »*.

D'après l'ensemble des gestionnaires, cette évolution au niveau de l'entreprise a modifié les comportements collectifs et individuels au travail : *« après voilà il y a eu des petits changements qui se font adapter par la force des choses et effectivement on a beaucoup moins d'impression. Avant on imprimait beaucoup. Maintenant, c'est plus du tout le cas »*,

« Par rapport à une gestionnaire de paie que j'étais avant.... avant la période Covid et le télétravail, je pense... je pense que moi déjà j'utilise énormément moins de papier. Ça c'est une chose qu'il faut souligner ... ».

Comme nous avons pu le voir, les outils mis à la disposition des gestionnaires de paie sont jugés satisfaisants à leurs yeux pour travailler à distance, mais quelles sont les solutions, si des difficultés surviennent. Si ces difficultés s'avèrent bloquantes pour le bon déroulement de l'activité, le télétravail devient-il impossible ?

2.4 Les difficultés potentielles et les moyens de résolution disponibles

• Les problèmes informatiques

Dans leur quotidien, les gestionnaires de paie tout comme d'autres services, peuvent rencontrer des problèmes informatiques, qui ralentissent ou bloquent leur activité. Le plus important alors est de savoir quels sont les moyens mis à la disposition des gestionnaires pour les résoudre.

D'après l'ensemble des interrogées, les difficultés susceptibles de bloquer l'activité sont très rares :

« J'ai jamais eu de difficultés. C'est fluide », « J'ai jamais eu de souci ou de quoi que ce soit ».

Il n'est donc pas nécessaire aux yeux des membres de l'équipe d'avoir des connaissances approfondies en informatique pour télétravailler : *« je suis pas bonne en informatique, mais au jour d'aujourd'hui je n'ai pas eu de problèmes »*,

« En tout cas dans mes fonctions à moi, j'aurais rien qui pourrait complètement bloquer spécialement en télétravail ou en présentiel... ».

Cependant, si le problème informatique se présente, les moyens pour sa résolution sont les mêmes que sur site : *« Mais en vrai, si on réfléchit, ça ne change rien. Parce qu'on appelle la DSI. La DSI nous aide et voilà quoi. Je veux dire si j'étais sur place, je ferais la même chose j'appelle la DSI et ils interviennent à distance »*.

• Les difficultés dans le domaine de la paie

Nous avons vu que lorsqu'une gestionnaire de paie rencontre une difficulté en présentiel, elle peut librement poser une question soit en recourant à la connaissance collective, soit en sollicitant directement ses supérieurs. Dans les cas similaires en télétravail, quelles sont les pratiques des gestionnaires de paie et comment la distance impacte-t-elle la réalisation des tâches ?

Que ce soit en télétravail ou en présentiel, l'initiative vient souvent des gestionnaires de paie :

« Après quand j'ai besoin d'elle, je l'appelle, je reste pas dans mon coin à attendre, qu'elle me sollicite. Je vais vraiment prendre les devants et être proactive là-dessus ».

En télétravail, les manières de contacter des superviseuses changent forcément, mais semblent rester tout autant efficaces : « on fait le point par téléphone. On se fait un partage d'écran. Ça fonctionne très bien voilà, on a accès aux mêmes infos »,

« On fait le ... sur TEAMS, le partage d'écran pour voir les différents points qui peuvent bloquer et ensuite elle m'explique ».

Le partage d'écran possible grâce aux solutions informatiques aide beaucoup à atténuer certains effets de la déspatialisation. Les NTIC arrivent à pallier la distance entre les interlocuteurs : « si j'ai une question, je vais lui faire un message sur TEAMS ou sinon je vais l'appeler si c'est vraiment... ou elle, elle m'appellera si vraiment elle peut pas répondre ou c'est trop compliqué ». L'impression générale est plutôt positive : « En fait, oui, presque tout est fait comme si j'étais en présentiel ».

Le premier constat qui ressort des réponses des gestionnaires est que les superviseuses restent aussi disponibles et réactives qu'en présentiel. Toutes les interrogées sont unanimes sur ce point : « j'appelle souvent ma superviseuse, qui est très disponible »,

« Ah oui-oui, oui, elle est toujours dispo, je n'ai pas de souci là-dessus »,

« Généralement elle est assez disponible ou elle me rappelle quand elle voit que j'ai essayé de l'appeler », « Elle répond de tac au tac quoi. Si elle a l'info, elle me la communique... ».

L'utilisation des NTIC à distance a modifié les pratiques des collaborateurs pour pallier l'absence du contact visuel. Par exemple, les gestionnaires se sont habitués à vérifier le statut de connexion sur TEAMS avant de contacter la personne : « parce que déjà moi je check, je regarde, si elle est disponible avant d'appeler ou si elle a un bouton en vert. Sinon quand elle est en rouge, j'appelle pas. Et chaque fois quand j'appelle quand elle est en vert, elle me répond ».

En lisant ce dernier témoignage, on pourrait se demander si la distance pourrait avoir un impact sur le délai de réponse, dont le respect est très important pour les gestionnaires, comme nous avons pu le lire dans les propos cités précédemment. Le second constat, qui ressort des témoignages, est que la distance ne rallonge pas les délais de réponse en télétravail, du fait de la distance entre les communicants.

« Oui, alors généralement j'ai toujours la réponse dans la journée, sauf si elle (superviseuse) est sur une journée où elle a vraiment une grosse réunion de prévue, qui l'empêche de travailler. Dans ces cas-là elle nous prévient... ».

Une gestionnaire fait le parallèle avec le travail sur site : « alors ça peut être aussi bien en présentiel qu'au téléphone. Si elle est pas dispo, elle est pas dispo. Quand elle est en ligne et quand on est en présentiel, elle ne raccroche pas pour me répondre. Et quand elle est en ligne et quand on est en télétravail, elle ne raccroche pas pour me répondre. Donc, **c'est exactement la même chose** ».

2.5 Les modalités d'échanges avec les collègues extérieurs au service

Les outils dont nous avons parlé sont donc suffisants aux yeux des gestionnaires de paie pour effectuer leur travail à distance et rester en contact avec d'autres services, qu'elles sont amenées à contacter dans le cadre de leurs fonctions : « on est tous sur open-space au même endroit, sauf les ADP avec qui on converse ou par mail ou par téléphone ». Les contacts se font donc exactement de la même manière qu'on soit en présentiel ou en télétravail :

« Alors j'échange le plus souvent avec les ADP, qui me sont attribués. Mais c'est soit par mail, soit par message instantané par TEAMS ou au téléphone, mais **jamais en présentiel** »,

« Moi, pour ma part avec mes ADP c'est souvent les mails. Après les appels c'est vraiment quand il y a quelque chose et c'est compliqué à écrire ou à expliquer... ».

Si les échanges avec les ADP se font « soit sur TEAMS, ou soit par appel », puisqu'elles ne sont pas sur le même site, les échanges avec les services du même bâtiment ne se font pas non plus en présentiel, mais par téléphone ou par mail. Une gestionnaire de paie a eu une vraie prise de conscience à ce sujet pendant l'entretien :

« C'est vrai que ça c'est une bonne question, parce qu'effectivement, je me rends compte avec ton entretien que tout se fait par téléphone. Donc, **il y a pas de contact**. Justement, on est sur le même site – ils (la comptabilité) sont au premier - à part nous apporter du courrier [...]. Et même le courrier, ils nous l'apportent en général, quand on n'est pas là ».

2.6 Les compétences nécessaires pour travailler à distance

Pendant les entretiens, nous avons interrogé les gestionnaires de paie sur la nécessité d'avoir les compétences spécifiques pour télétravailler de façon efficace et réussie.

Certains ne voient pas de différence avec les compétences sollicitées sur site, comme ces trois membres de service : «... pas de compétences en particulier. Après... s'organiser »,

« C'est les mêmes compétences, ouais, c'est les mêmes compétences. Il n'y a pas de changement. Je pense pas, non, pour moi non, je réfléchis, mais non. [...] Après... qualités professionnelles... il y a rien de spécial à savoir ».

« Les compétences en plus ? (réflexion)... ah bah déjà, oui, je dirais c'est le sens d'organisation - savoir s'organiser seul, savoir ce qu'on a à faire, organiser sa journée, effectivement. Sinon, en tout cas moi personnellement, **j'ai pas l'impression d'avoir des compétences particulières** : d'avoir besoin en tout cas de compétences particulières pour télétravailler ».

D'autres mettent en exergue des qualités comme le sens de l'organisation et l'autonomie, qui sont caractéristiques également de l'activité sur site : « Après ça reste toujours la question d'organisation. **Une question d'autonomie**. J'ai envie de dire, c'est un petit peu la même chose, quand on est au bureau aussi. Il faut savoir être organisé, autonome dans son travail. [...] Donc, non, ça change pas grand-chose en fait pour moi, d'être en télétravail. Mon travail reste exactement similaire à ce que je ferais au bureau ».

Nous remarquons que, dans ce témoignage et les suivants, les notions d'organisation et d'autonomie sont utilisées comme synonymes : « comment dire... gérer son planning... Déjà... c'est très important (rire) **gérer son planning et être autonome** aussi...Sinon après tu es perdue... », « exactement... à part être autonome, je ne vois pas... non, je ne vois pas... ».

D'après la population étudiée, l'autodiscipline et la rigueur sont également les qualités importantes pour l'exécution réussie du travail, indépendamment du lieu d'exercice : « par rapport au télétravail, le seul truc que j'avais à dire c'est qu'il faut avoir... **il faut être sérieux** en fait. Si tu n'es pas sérieux au travail, tu seras pas sérieux au télétravail. Pour moi, il faut avoir une certaine rigueur ».

« Je pense que c'est une histoire aussi de **maturité**. [...] Tu n'as pas besoin d'être en télétravail pour glander. Ici tu peux le faire aussi. Donc, du coup... non... pour moi c'est vraiment **une discipline personnelle** qu'il faut avoir et une maturité aussi, pour ne pas justement... trop se laisser déborder... ».

Ce qui est très intéressant à souligner à ce propos est que les gestionnaires de paie citent comme compétences spécifiques en télétravail, les compétences qu'elles utilisent pleinement au quotidien en présentiel. Ce qui démontre encore une fois (à notre sens) le caractère télétravaillable du métier de gestionnaire de paie. En effet, les compétences qui sont sollicitées au quotidien par les gestionnaires de paie sont afférentes à la connaissance des règles, des exigences et des pratiques du métier, ainsi

qu'à la maîtrise des outils mis à leur disposition. Une gestionnaire explique : « **il faut connaître le métier en fait, tout simplement. C'est vraiment le métier...** ».

Donc, il ressort, d'après les témoignages cités, que l'autonomie et l'organisation sont des compétences-socle pour le métier des gestionnaires de paie. De ce point de vue, on pourrait déduire que la distance n'affecte pas de façon considérable les pratiques professionnelles des gestionnaires, qui utilisent les mêmes compétences et outils en télétravail qu'en présentiel.

- **Autonomie**⁵⁶

Voici les propos que les interrogées ont tenus au sujet de leur organisation quotidienne. Sans que des questions dans ce sens aient été posées, toutes ont mentionné l'autonomie en expliquant leur organisation d'activité au quotidien sur site et en télétravail :

« *Autonome je suis toujours et ... j'ai toujours été autonome* »,

« *On a cette chance d'être assez autonome sur **qu'on soit en présentiel ou en télétravail...** on est assez autonome sur les tâches à exécuter. On sait ce qu'on a à faire chacun et on fait notre travail* ».

D'après les propos des gestionnaires, l'autonomie s'acquiert avec l'expérience et la connaissance des exigences du métier : « *En fait, il faut beaucoup être autonome, je pense. Il faut connaître son travail. Parce que je pense que enfin... C'est triste à dire mais quelqu'un qui est là depuis deux mois il peut pas savoir autant de choses que quelqu'un qui est là depuis un an. Mais en télétravail, comme en présentiel. C'est vraiment... je pense qu'il faut vraiment être autonome et savoir ce que tu dois faire. Ne pas attendre de dire... ne pas attendre à qu'on te dise « ah bah il faut que tu fasses ça, il faut que tu saches ça et ça » - il faut vraiment le faire de soi-même* ».

L'autonomie est donc la conséquence directe de la connaissance du métier. Elle ne se développe pas forcément avec la pratique du travail à distance, mais c'est un acquis indispensable pour y avoir accès et garantir sa réussite. « *Lorsque je suis arrivée dans le service voilà j'étais novice, j'avais besoin de son aide (superviseure), de son accompagnement permanent et le télétravail est très vite arrivé derrière. Quelques mois plus tard on était en confinement. Mais maintenant je suis beaucoup plus libre, plus autonome, je suis pas sûre que le télétravail ait joué le rôle dedans. Non, c'est plus le fait que j'ai pris aussi de la compétence, que je suis montée en compétences. Ce qui m'a permis d'être vraiment plus autonome* ».

- **Conscience professionnelle : le soin que l'on porte à son travail, à faire son métier**

La conscience professionnelle est une autre qualité indispensable pour exercer le métier de gestionnaire de paie, dont toutes les collaboratrices ont fait mention de façon spontanée en tant qu'élément de réponse. Toutes ont souligné l'importance du travail bien fait, car son résultat touche directement à la paie des salariés.

« *Il faut... enfin... le poste de gestionnaire de paie c'est ça, quoi. Tu sais ce que tu as à faire, tous les mois et tu sais que tous les mois tu dois rendre, tu dois donner un bulletin de paie, le nerf de la guerre, aux salariés. Donc, tu sais que **tu dois être au carré*** ».

Cette qualité semble être intrinsèquement liée à la nature même du métier de gestionnaire de paie et définir en grande partie la performance des gestionnaires au travail.

« *Je reste concentrée sur mon travail, je sais que j'ai un travail à effectuer, je suis payée pour le faire. Donc, j'ai cette conscience professionnelle, qui fait que je vais faire le travail qu'on me demande et que je dois faire* ».

D'après les témoignages, il apparaît que la conscience professionnelle ne change pas à distance :

⁵⁶ L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (Pontier M., 2014, p.33)

« Voilà, c'est ça, soit tu l'as (conscience professionnelle), soit tu l'as pas, après.... mais moi en tout cas en télétravail ou en présentiel, bon bah ça change rien. Le travail doit être fait, il sera fait »,

« Donc, non, ça change pas grand-chose en fait pour moi, d'être en télétravail. Mon travail reste exactement similaire à ce que je faisais au bureau ».

Pour résumer cette partie, nous pouvons dire que l'organisation globale du traitement de la paie, telle qu'elle est conçue au sein du service paie au sein d'ALTEN permet aux gestionnaires d'exercer leur activité professionnelle à distance en s'appuyant sur les mêmes outils et les mêmes compétences que sur le site. A ma question relative au besoin d'être formée ou préparée davantage au télétravail, une gestionnaire de paie a répondu : « non, pourquoi ? Parce que le concept reste le même : tu viens, tu allumes ton PC et c'est ça ».

Comme nous l'avons vu au préalable, les plannings et matrices déterminent le contenu à traiter à chaque moment de la période de la paie, indépendamment de la distance : « j'ai les mêmes procédures, la même façon de faire, la même façon de travailler. Il y a rien qui change »,

« Ce que je fais ici, je peux le faire chez moi... ».

Les pratiques professionnelles en termes de savoir-faire ne se trouvent pas non plus impactées par les effets de la distance : « en fait, je fais mon taf quoi, comme si j'étais au bureau ... »,

« Que je sois en entreprise ou chez moi, j'ai toujours travaillé de la même façon en fait »,

« Je travaille comme au travail, j'ai rien changé, non... »,

« Moi en tout cas, je ne vois pas ce que je pourrais faire différemment ».

La distance ne semble pas être perçue par les gestionnaires comme un élément crucial, susceptible de modifier le contenu de leur travail, les pratiques professionnelles ou le comportement associé :

« Non, ça n'a pas fondamentalement changé grand-chose. [...] En tout cas sur ma façon de travailler ça n'a pas changé plus que ça ».

Une autre collaboratrice témoigne : « **mon travail reste le même, exactement similaire à d'habitude c'est juste mon lieu de travail, qui est différent. Mais en soi, je pourrais travailler au bureau, chez moi, dans la rue ou au MacDo - ce serait exactement la même façon de travailler** ». D'autres propos confirment cette idée que le lieu de travail a en partie perdu son importance du fait de l'utilisation des NTIC. Cependant, nous verrons plus tard que toutes les gestionnaires interrogées prêtent une attention particulière à leur environnement de travail à distance pour optimiser les conditions de travail en les rapprochant de celles du bureau.

Pour résumer ce qui a été dit, voici le témoignage d'une collaboratrice, qui s'est exprimée à propos de la télétravailabilité de son métier : « en fait, le télétravail ne change pas grand-chose pour des personnes qui connaissent leur métier et qui ...qui savent gérer leur temps... c'est parfait. C'est parfait ».

3. Quels sont les effets caractérisés de la pratique du télétravail sur les gestionnaires de paie dans les domaines professionnel, familial et social ?

A l'heure actuelle, le télétravail au sein d'ALTEN est encore pratiqué de façon informelle. D'après les tracts des organisations syndicales⁵⁷, l'entreprise attend le moment propice pour engager les négociations : « les négociations seront lancées quand la crise sanitaire sera finie ». Cette position est jugée paradoxale par la CFTC, puisque le télétravail contraint a été largement pratiqué pendant le confinement de façon à assurer la continuité de l'activité. Le travail à distance a donc fait ses preuves durant deux ans de crise, mais à sa sortie, sa pratique peine à s'installer de façon reconnue et pérenne.

⁵⁷ CFTC ALTEN : tract T1- Mars 2022

D'après les sources étudiées⁵⁸, les différentes enquêtes démontrent que les employeurs sont les acteurs les plus réticents à mettre en place le télétravail. Ainsi, les arguments contre le télétravail, qui sont évoqués de façon récurrente par les employeurs sont : la difficulté de contrôle de l'activité et de mesure de productivité à distance ; la difficulté de gestion des travailleurs du fait de l'éloignement physique et psychosociologique qui est souvent à l'origine du sentiment d'isolement ou d'invisibilité ; la gestion et le partage des connaissances qui se trouvent compromis du fait de l'absence des échanges. Les risques psychosociaux et la nécessité de leur gestion apparaissent aussi comme un argument de poids contre la mise en place du télétravail.

3.1 Les freins potentiels au développement du télétravail du point de vue de l'employeur

Lors des entretiens, nous avons posé des questions au sujet de l'organisation de l'activité à distance, d'éventuelles difficultés que peuvent avoir les collaborateurs, pour essayer de comprendre quels effets néfastes de la déslocalisation seraient caractérisés dans l'exercice de l'activité des gestionnaires de paie à distance et comment cela affecte leurs pratiques professionnelles et les résultats obtenus.

3.1.1 Le non-respect des horaires

Les horaires garantissent à l'employeur la bonne exécution du contrat de travail par lequel le salarié s'engage à se rendre disponible et effectuer une activité pour le compte de celui qui l'embauche à cet effet.

Nous avons décrit les horaires en présentiel, assez souples, pour pouvoir mieux concilier la vie professionnelle et familiale. En télétravail, l'employeur est dans l'incapacité de contrôler de visu le respect des horaires, mais l'ensemble des interrogées affirment respecter les horaires comme si elles étaient au bureau : « *Je gère mon temps, mes heures de travail. Je sais ce que je fais tous les jours* », « *Ah, non-non, ça je...j'ai mes heures de travail. Tu vois, je fais mes heures de travail* ».

« *Ah non, je fais exactement la même chose au niveau d'horaires. Les horaires, c'est les horaires* ».

Pour certains, en fonction de leur situation familiale, les horaires peuvent être adaptés : « *ils sont complètement adaptés. Tout simplement parce qu'effectivement, du coup ça permet de mieux jongler entre vie privée et professionnelle* ». Cependant, en entretien les gestionnaires de paie affirment de façon unanime que le volume journalier d'heures à effectuer est respecté avec rigueur : « *Je fais toujours de sorte de faire mes heures de travail, quoi qu'il arrive* ».

Les gestionnaires de paie s'autocontrôlent comme en présentiel, car elles savent qu'elles peuvent être contrôlées, même à distance et préfèrent éviter de potentielles remarques ou réprobation des supérieurs :

« *Parce qu'on est censé être là à 8h30, tous les jours. Donc, si tu n'es pas là à 8h30. Ben moi, je me dis dans ma tête que tes responsables déjà ils se disent... ils doivent se dire « bah elle, elle a pris la confiance, elle est en télétravail... Ça commence à se laisser aller, quoi ». Donc, tout ce qu'on ne veut pas... ».*

Les collaboratrices sont unanimes dans leurs déclarations : toutes respectent les mêmes horaires qu'au bureau : « *Après logiquement, en télétravail tu es censé quand même ne pas te réveiller à 10h pour télétravailler, quoi. Tu es censé garder le même rythme qu'au bureau* ».

3.1.2 Le brouillage des frontières entre la vie professionnelle et personnelle

A domicile, surtout pour celles qui n'ont pas de bureau dédié au télétravail, les frontières entre la vie privée et professionnelle s'effacent. Le temps au travail et hors travail s'entremêlent. Les collaboratrices dans leur majorité ont tendance à optimiser le temps passé à la maison pour s'avancer

⁵⁸ Taskin L., Tremblay D.-G, 2010, p. 89.

dans leurs tâches domestiques : « *Je vais pas mentir, ça me permet aussi entre deux appels ou entre deux mails de lancer une machine, par exemple. C'est un gain de temps pour moi et voilà* »,

« *Parce que je suis en télétravail, je suis chez moi. Je peux ouvrir au facteur. Je peux ...aller ouvrir mes fenêtres de chez moi. Je vais pas me cacher. Je fais des choses pendant mon télétravail. Voilà, lancer la machine...* ».

Contrairement à ce qu'on pourrait supposer à la suite des lectures bibliographiques, les entretiens ont démontré que le brouillage de frontières n'a pas forcément un effet négatif sur l'implication ou la productivité. Par exemple, une collaboratrice arrive à valoriser le temps d'attente lors d'un appel pour effectuer quelques tâches domestiques légères : « *les appels à CPAM, notamment, c'est ce qui occupe beaucoup nos journées. Et effectivement, quand on est au bureau, on se retrouve avec le casque bloqué au bureau, sans possibilité de faire autre chose. Quand on est en télétravail, on peut débrancher le casque et ça te permet de pouvoir bouger : d'arroser les plantes, de passer un petit coup de balai, vu que l'attente, est quand même très-très longue*⁵⁹ ».

Dans ce cas précis, la possibilité de se lever de son siège tout en travaillant n'impacte pas à proprement parler l'exécution de la tâche, mais favorise sans doute le sentiment de bien-être du collaborateur. Cette démarche peut aussi s'avérer positive pour la santé, car elle permet de diminuer la sédentarité au travail, mais aussi la fatigue oculaire.

Le brouillage des frontières participe à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle grâce à la flexibilité temporelle accrue à distance : « *Parce que ça me permet de lancer une machine entre deux appels, ou de.. je sais pasmême de faire à manger carrément. S'il faut faire cuire des patates, tu fais cuire des patates et c'est pas ça qui va t'empêcher de travailler* ».

En télétravail, la gestion des temps au travail et hors travail appartient aux salariés, qui ont l'aptitude de surveiller leur temps de travail effectif de façon autonome, d'après ce témoignage : « *Donc quand j'ai mes rendez-vous médicaux, c'est pareil, en fait. Je partais à mes rendez-vous en prévenant C. (superviseure) bien sûr, mais à chaque fois quand j'avais une heure à rattraper ou quoi, je l'ai rattrapée à chaque fois* ».

3.1.3 La dégradation des conditions de travail à domicile

• Espace de travail

La plupart des interrogées se sont aménagé un espace dédié au télétravail à leur domicile pour optimiser les conditions de travail. Deux tiers d'entre elles occupent une table à manger dans le salon, comme en témoigne cette gestionnaire de paie : « *la plupart du temps je me mets sur la table à manger, où là je me sens un petit peu plus de place pour pouvoir travailler* ».

Une personne a même aménagé une pièce en bureau, ce qui la rapproche des conditions sur le site, à l'exception de la présence des collègues : « *J'ai un bureau, dans une pièce, un bureau dédié pour télétravailler - j'ai un bureau et de l'espace [...] je suis toute seule dans mon bureau* ». A ma question s'il lui arrive d'être dérangée pendant ces heures de travail, la réponse fut négative. Cette possibilité de travailler dans un espace calme et familier pourrait être considéré comme un véritable atout pour les gens qui cherchent à s'extraire des conditions de travail en open-space.

Au niveau de la satisfaction de la posture et de l'ergonomie du poste de travail, les avis sont plutôt positifs : « *oui, c'est suffisant, oui* », « *oui, ça me suffit* »,

« *Ah moi c'est nickel ! Je te jure c'est nickel ! Ah non, je ne demande rien d'autre* ».

Alors que l'entreprise n'a fourni aucun aménagement du bureau ou du mobilier, sauf les claviers pour certains, les conditions de travail à domicile sont jugées satisfaisantes par toutes les interrogées.

⁵⁹ D'après nos observations la durée d'attente pour un appel à la CPAM peut varier de 15 minutes à plus d'une heure.

Une seule personne semble avoir subi les conséquences de la dégradation des conditions de travail à domicile et souhaiterait une amélioration, comme elle explique : « ...peut-être ma chaise, c'est tout [...] oui, c'est au niveau de la posture. Ça m'a déclenché... un mal de genou parce que je me suis positionnée mal, donc voilà ».

A la lumière de ce dernier témoignage, l'argument relatif aux conditions de travail peut s'avérer pertinent dans le domaine de la protection de la santé des salariés, surtout si le rythme de télétravail devient plus élevé. Cependant, le champ d'actions possibles nous paraît bien réduit. D'une part, si les actions d'aménagement avaient été entreprises par l'employeur, combien de collaborateurs auraient osé demander l'amélioration des conditions de travail à domicile au risque de remettre en cause la pratique de télétravail pour cette raison ? D'autre part, même si les besoins en équipement supplémentaires s'étaient confirmés, combien de personnes auraient la possibilité ou envie d'inclure un bureau ou une chaise ergonomique à leur domicile ?

- **Outils**

Rappelons que les outils utilisés en télétravail ne changent pas du fait de l'éloignement : « c'est les mêmes qu'au bureau, exactement les mêmes »,

« Après on a l'ordinateur, on a une souris - on arrive à travailler. C'est déjà ça. Ça suffit ».

Cependant, celles qui travaillent sur le double écran au bureau regrettent son absence à domicile :

« Le plus gros inconvénient voilà c'est le matériel, qui n'est pas forcément adapté, qui parfois peut du coup freiner un petit peu la façon de travailler ».

Plusieurs personnes soulignent la difficulté de voir les chiffres sur le petit écran de l'ordinateur portable : « (travailler) sur un petit écran tous les jours, tous les jours, tous les jours c'est épuisant. **Ça c'est pénible, oui** », « C'est plus agréable de voir des chiffres sur un grand écran, que sur un petit écran de PC »,

« C'est un petit peu compliqué. Je trouve qu'effectivement, bon, on a un PC portable, ce qui est déjà très bien. Ce qui est la base pour travailler. Le souci c'est qu'en paie nos manipulations beaucoup de chiffres et le problème c'est que nous n'avons pas de pavé numérique. Donc, on est toujours obligé constamment d'utiliser la touche majuscule. Sauf qu'avec notre logiciel si on appuie sur la touche « majuscule », du coup ça nous bloque pour pouvoir travailler, renseigner les données alphabétiques. Donc ça, je trouve que c'est quand même un gros problème ».

Effectivement, dans le cadre de télétravail, il est compliqué pour l'employeur de contrôler les conditions de travail à domicile et par conséquent, d'engager une action de prévention ou de correction. Cependant, les efforts peuvent être faits dans ce domaine pour protéger la santé et le bien-être des salariés en télétravail.

Il est à noter, que les services dédiés au sein d'ALTEN se sont emparés de ce sujet dernièrement. En effet, au mois de juillet 2022, un questionnaire en ligne a été proposé aux collaborateurs, qui, selon les termes employés en préambule « vise à investiguer des dimensions de votre qualité de vie au travail, de vos conditions de travail et de votre santé au travail, en vue de réfléchir ensemble à des actions d'amélioration de vos situations de travail ». Malheureusement, les questions ne portent pas spécialement sur les conditions en télétravail en particulier, ce qui rend compliqué l'interprétation des résultats. Ces derniers ne sont pas encore publiés à l'heure actuelle, mais il sera sans doute difficile de tirer les conclusions quant à ce mode d'organisation de travail et d'engager les actions correspondantes.

3.1.4 L'impact de la distance sur la performance au travail

- **Concentration**

L'exercice de l'activité professionnelle est souvent soumis aux multiples interruptions et diverses sollicitations, qu'il s'agisse du présentiel ou du télétravail. Sur site ce sont les collègues qui viennent

discuter ou solliciter aide ou conseil ; à la maison - cela peut être les demandes venant d'autres membres de la famille, mais aussi le cadre domestique en lui-même du fait du brouillage des frontières entre vie personnelle et professionnelle. La tentation est forte d'après une gestionnaire de paie : « *En fait, quand tu es chez toi, tu vois la télé, tu vois ton téléphone, tu vois ton canapé [...] Tu es vite attirée par ses loisirs [...] qui te ... comment dire ? qui peuvent te déconcentrer ...* ».

Mais pour la plupart des interrogés, l'ambiance à la maison participe à augmenter leur concentration : « *oui, je suis plus concentrée. Je gagne même plus de temps et voilà quoi, il y a pas de... je m'organise* », « *ça veut dire que du moment où je vais travailler, je vais être vraiment dans ma bulle et vraiment focus travail* ».

A l'exception d'une seule personne, tous les interrogés affirment qu'en comparaison avec les conditions sur l'open-space, le travail à domicile serait davantage propice à la concentration et à l'efficacité :

« *J'avoue que j'ai aussi un petit souci de concentration, quand je suis au bureau. J'ai toujours la tête qui regarde à droite à gauche. S'il y a un pigeon qui passe juste à côté, pas de bol, j'ai plein de pigeons à côté. Donc, j'arrête pas de tourner la tête pour les regarder. Dès que quelqu'un qui se lève, je vais avoir - je sais pas trop pourquoi- le réflexe de regarder qui se lève, qui bouge, qu'est-ce qui se passe. Quand je suis **au travail chez moi**, par contre, je suis vraiment concentrée sur ce que je fais. Je sais que j'ai vraiment aucune perturbation autour. Donc au niveau de concentration c'est beaucoup plus bénéfique pour l'efficacité de mon travail. Donc ça, c'est un gros avantage* ».

Une collaboratrice trouve cette amélioration presque étonnante : « *C'est vrai que quand je suis toute seule chez moi, je vais même pas écouter la télé. Je vais rien faire. Je vais vraiment que travailler. Alors que quand je suis ici, c'est vrai que je mets la musique. Donc, je dirais plus que c'est l'envers en fait. Je suis plus concentrée chez moi qu'ici en fait. C'est bizarre hein ?* ».

Finalement, d'après les réponses obtenues, il apparaît que le fait de travailler à distance et donc loin des collègues a un effet globalement bénéfique sur la concentration des gestionnaires : « *... alors que chez moi, forcément j'ai personne avec qui discuter, donc forcément, je vais me plonger de dedans et je vais travailler* ».

- **Motivation**

Pour la moitié des interrogés, la distance n'a pas d'effet notable sur leur motivation à travailler : « *que je sois ici (au bureau) ou que je sois chez moi, ça ne change pas. Moi, en tout cas, ça ne change rien du tout, vraiment* ».

La conscience professionnelle, dont il était question plus haut, semble remplacer la motivation, selon cette collaboratrice : « *j'ai pas besoin de me motiver [...] parce que dans tous les cas il faut que ce soit fait. Sinon, à la fin on va se poser des questions ... comme ça touche la paie des gens, tu es obligé de faire ce travail* ».

Pour deux personnes sur six, le seul fait d'éviter les bouchons sur le trajet ou la logistique familiale du matin augmente la motivation et l'investissement professionnel dans le travail : « *... motivée – oui, parce que j'ai pas le transport à prendre et tout. Donc, ça me motive plus* »,

« *En tout cas je suis forcément plus de bonne humeur car je n'ai pas eu les bouchons le matin à affronter, ce qui est déjà moralement beaucoup plus agréable. Donc, je me sens beaucoup plus d'attaque pour travailler* ».

Pour les personnes qui ne sont pas pleinement satisfaites de l'ambiance au bureau, le travail à distance peut s'avérer une source de motivation supplémentaire : « *Puis voilà l'ambiance étant ce qu'elle est au bureau, j'avoue que les jours où je dois venir travailler, bon je suis pas forcément très motivée. En revanche, quand je suis en télétravail, je suis contente d'être là, je suis contente de faire mon travail...* ».

Même si certaines gestionnaires de paie admettent être moins motivées, les raisons de cette diminution ne seraient pas liées d'après elles à la distance :

« Franchement, des fois je suis pas motivée ou je me dis « purée...je suis là oui, devant l'ordinateur, mais des fois.... Il y a pas de motivation, quoi. Ça m'arrive, ouais, ça m'arrive. [...] Franchement... c'est pas dû au métier, je ne pense pas. C'est plus le fait qu'il y a des jours où tu te sens bien et il y a des jours où tu te sens pas bien... ».

- **Productivité**

Si le temps de travail et la concentration augmentent en télétravail, d'après les témoignages recueillis, la tendance n'est pas aussi nette en ce qui concerne la productivité.

Pour certains, la meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle est source du meilleur rendement au travail, comme l'attestent ces témoignages : *« je me sens beaucoup plus productive et j'ai moins cette pression de devoir courir... », « Je suis tout autant productive, voir même peut-être un petit peu plus ».*

Une collaboratrice explique ce fait par l'absence des collègues : *« Certains vont être beaucoup plus productifs en télétravail qu'en présentiel. Je pense que comme il y a pas de collègues, tu vas bosser plus. Tu as vraiment beaucoup plus de temps de travail ».*

Pour d'autres, le travail à distance n'est pas forcément synonyme de productivité accrue : *« C'est pas parce que je suis chez moi que je vais avoir plus travailler ou quoi que ce soit », « C'est vrai que productive... je pense pas. Je pense que je suis au même niveau ».*

Les gains en termes de productivité doivent être relativisés du fait de l'organisation de l'activité du service paie, telle que nous l'avons décrite et observée. En effet, le déroulement de la journée dépendant des données externes, dont le volume n'est pas maîtrisé par les gestionnaires de paie, il paraît difficile pour les collaborateurs que ce soit sur site ou à distance d'effectuer plus de tâches que celles qui remontent avec la matrice du jour.

- **Engagement⁶⁰**

D'après Michel Barabel, maître de conférences à l'université Paris-Est et professeur affilié à Sciences Po Executive Education en master RH, « l'engagement au travail est un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis de son entreprise et de son environnement professionnel, générant une importante énergie (physique et/ou mentale) qu'ils décident d'investir dans leur travail ».

En termes d'impact de la distance sur l'engagement des collaborateurs, nous n'avons pas pu obtenir en entretien les réponses qui permettraient de définir une tendance. La moitié des interrogées ont répondu que rien ne change, sans expliciter davantage leur point de vue.

Une seule personne a donné son avis détaillé quant à l'absence de changement : *« En termes de compétences ou d'investissement dans le travail je suis pas sûre que ça change grand-chose. Ça veut dire que les personnes qui ne faisaient déjà rien en étant au bureau, qui préfèrent passer leur temps à la machine à café ou papoter avec les copines, ou à jouer sur leur téléphone, je pense qu'elles feront toujours la même chose. Ça veut dire qu'elles seront chez elles en train de travailler, mais tout en regardant une série, en regardant leur téléphone, ou en appelant les copines ou autre. Et les personnes qui étaient déjà investies dans leur travail quand elles étaient au bureau elles le seront toujours autant. C'est-à-dire, elles auront toujours la même implication en étant en télétravail. Donc en soi, ça va rien changer à ce niveau-là ».*

⁶⁰https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/engagement-travail-valoriser-salaries-surinvestis-reconnaissance?q=2e18600b5301d84561021d2b3f91e835&o=7251&utm_content=buffer62c05&utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=buffer

3.1.5 Le sentiment d'isolement⁶¹

Le sentiment d'isolement ou d'ostracisation est l'un des risques du travail à distance les plus cités dans la littérature managériale⁶² et redoutés par les dirigeants, car inhérent à la nature même du télétravail.

C'est là que la fréquence d'arrangement prend tout son sens, quant à l'intensité de ce sentiment, et les gestionnaires de paie interrogées en sont conscientes : « *je serais isolée si j'étais (en télétravail) cinq jours par semaine. Là je me sentirai isolée. C'est ce qui s'est passé un peu au tout début, là tu te sens isolée, mais sinon, non* ».

Bien que la totalité des gestionnaires regrettent la perte du lien social, toutes affirment de ne pas ressentir l'isolement de façon négative : « *mais pas du tout, en fait ! Moi j'ai pas du tout l'impression comme les autres : « ouais, mais attends, on est tout seul toute la journée ». Oui, mais **je suis trop bien**. Je suis vraiment trop bien* ».

« *Mais moi j'ai pas besoin de voir mes collègues pour me sentir bien ! C'est ça ce que je veux dire. Dans le télétravail c'est plus ça qu'autre chose* ».

Tout d'abord, leur travail prévoit les contacts quotidiens avec les superviseuses ou ADP, comme cela se passe pour le travail en présentiel : « *parce que comme on a des relations avec les ADP il y a quand même des échanges et c'est un travail comment dire je suis en travail mutuel ça se dit ça ? Donc c'est un travail mutuel donc tu n'es pas tout seul dans ton coin...* ».

Par ailleurs, il en ressort des réponses obtenues que ce sentiment serait plus fort lorsque la journée de travail est moins chargée : « *ça dépend des fois. Il y a des fois où je me sens vraiment seule. Il y a des fois non, parce que je suis occupée. J'ai plus de boulot que d'autres ou j'ai plus de mails que d'autres, tu vois [...] Mais après... ça dépend. Parce qu'il y a des jours j'ai beaucoup de maladies à saisir, forcément, je suis focus sur les maladies et j'ai pas le temps de cogiter, voilà* ».

L'ambiance sur l'open-space étant ce qu'elle est, la distance n'a pas un impact considérable sur le sentiment d'isolement ou de solitude, qui est souvent attribué au travail à distance. Deux gestionnaires de paie partagent le même avis : « *honnêtement, **je ne me sens pas plus invisible que quand je suis au bureau**. Que je sois absente ou présente, je suis pas sûre que grand monde se rende compte. Donc non, je ne pense pas que c'est un gros impact* ». Le fait de se sentir invisible n'est donc pas propre au travail à distance, mais serait plutôt lié à la qualité de relations et de communication dans le groupe donné, de la cohésion entre ses membres. Ainsi, pour les personnes qui bénéficient de relations riches en échanges en présentiel, le ressenti d'être seul en télétravail est plus marquant : « *mise à l'écart, non. Invisible.... bah, **on est en peu** parce qu'on est pas là. On communique pas avec les autres* ».

« *Ouais, quand même, ouais. Après.... **pour un jour non**,... mais bon.... après la plupart du temps, forcément **c'est pas comme au bureau**, tu vois. Il y a pas.... je sais pas.... c'est pas vivant, tu vois. **C'est pas vivant** ...* ».

3.2 Les principaux risques du télétravail pour les collaborateurs et les enjeux de gestion qui en découlent

Si le sentiment d'isolement ou d'invisibilité est réfuté par l'ensemble des interviewées, les témoignages concernant les inconvénients ressentis par les gestionnaires à distance laissent entrevoir le risque réel de la perte de lien social, corrélé aux problèmes de circulation de l'information dans la configuration du travail hybride.

⁶¹ D'après Marc J., « Le sentiment d'isolement correspond au constat subjectif d'une carence de possibilité d'obtenir de l'aide ou de disposer de ressources à un moment où le travailleur estime en avoir besoin » (Marc J. et al, 2011, p.115).

⁶² https://www.challenges.fr/emploi/teletravail-comment-lutter-contre-l-isolement_797144,
<https://www.simt.fr/covid-19-lutter-contre-l-isolement-des-teletravailleurs/>

3.2.1 Le travail invisible

Les gestionnaires de paie ne qualifient pas leur travail d'invisible, tout d'abord parce qu'il est facilement quantifiable et souvent soumis à la validation par les superviseuses, que ce soit sur place ou en télétravail. Tous les témoignages des gestionnaires de paie sur la visibilité du travail effectué sont unanimes : « Bah pour moi, **notre travail il n'est pas invisible** parce que... juste si je prends un exemple des STC. Quand tu fais un STC, tu le fais, il est validé et tu le renseignes dans le tableau des virements - pour moi, c'est pas invisible. Il y a une trace quand même »,

« Je sais qu'il est fait et **tout le monde sait qu'il est fait**, puisque à la fin du mois les 1000 paies tombent sur les comptes des collaborateurs. Donc, le travail est fait ».

Ce dernier témoignage nous apprend que le résultat du travail de chaque gestionnaire de paie n'est pas seulement contrôlé par son supérieur, mais tous les autres membres du service paie peuvent le voir. Le contrôle dépasse même le service en question, puisque les bulletins de salaire édités sont également vérifiés par leurs destinataires à la réception de leur paie à la fin du mois.

Pour l'ensemble des gestionnaires de paie interrogées, le résultat de leur travail a plus d'importance que le processus de traitement en soi : « Non, non, parce que même quand je suis au bureau quand je fais le travail, je ne dis pas à haute voix : « ah, ça y est j'ai fait mes attestations ! ah, ça y est j'ai traité mes STC ! ». **Quand tu fais ton travail, il est fait et puis c'est tout** ».

La distance ne modifie pas la perception que les collaborateurs ou leurs supérieurs ont sur le travail effectué, comme le montre ce témoignage : « Parce que notre travail **c'est un travail de fond**. Forcément si le travail est fait correctement que ce soit à la maison ou ici, je pense qu'elle (superviseure) sait que tu as travaillé. Parce que le travail, il est fait. C'est pas parce qu'elle te voit pas ».

Cependant, au cours de l'entretien, la position de chacun se trouve nuancée : si les gestionnaires de paie n'ont pas d'appréhension que leur travail soit perçu comme invisible, elles ont tout de même tendance à justifier de ce qu'elles font dans la journée de télétravail, sans que la demande des supérieurs soit formulée dans ce sens : « Alors c'est vrai que je me sens un petit peu plus de justifier mon temps de travail, effectivement. Ça c'est vrai, qu'on va envoyer plus de mails en disant « je suis là, n'oublie pas que je suis là et tout ».

D'après les témoignages, les façons de « rappeler sa présence » sont différentes pour toutes : soit par envoi de mails à la superviseure, soit en glissant quelques détails sur son activité lors d'une conversation sur TEAMS.

« Mais c'est vrai que je vais plus envoyer des mails pour dire que je suis là, quoi. Après c'est pas non plus les mails toute la journée. Je vais envoyer un mail par jour et encore.... C'est pas un truc que j'envoie tout le temps »,

« Comme on échange quand même régulièrement avec ma superviseure, c'est vrai que je lui dis : « Bah là, je suis sur ce cas-là et ah ! j'ai traité un dossier, qui sort un petit peu de l'ordinaire ».

Deux personnes expliquent ne ressentir aucun besoin de rendre des comptes sur le travail effectué : « non pas du tout. Je ne me sens pas que je suis obligée de justifier à chaque fois que je fais mon travail »,

« En fait, moi en tout cas, j'ai pas l'impression d'avoir à prouver que je travaille quand je suis en télétravail. Je ne me suis jamais pris la tête en tout cas. **On peut très bien glander en étant sur place**. Ça, c'est pas un problème. Donc, non - non, j'ai pas besoin de prouver que je travaille. J'ai l'impression en tout cas qu'au niveau de mon responsable du service qu'on se pose pas de question non plus, quand je suis en télétravail. Ça se passe très bien ».

D'autres ont évolué sur ce point depuis deux ans de pratique de télétravail : « ... au début - oui. Ouais, au tout début, même ne serait-ce qu'encore l'année dernière, j'ai envie de te dire « Oui ». C'était ... **il fallait au moins faire un mail pour montrer que tu es là, que tu travailles** ».

Pour résumer, le verbatim recueilli lors des entretiens démontre que la peur du travail invisible n'est pas vraiment au cœur des préoccupations des collaboratrices du service.

3.2.2 Le mal-être généré par l'accroissement du contrôle

Nous avons décrit les échanges et les relations entre gestionnaires de paie et superviseuses basés sur l'étroite collaboration au quotidien et la confiance mutuelle. Lors des entretiens, nous avons essayé de savoir si la distance a un impact sur l'augmentation du contrôle ou de la surveillance du fait de la déspatialisation.

Les interviewées sont unanimes sur le fait que le contrôle ou la surveillance n'ont pas augmenté en télétravail. Les pratiques de gestion managériale et d'organisation du travail ne semblent pas être modifiées par la distance : *« C'est vrai, qu'elle ne me demande pas forcément de lui rendre des comptes sur ce que j'ai fait précisément. Combien d'arrêts-maladies j'ai saisis, combien de soldes au compte, non, il y a pas ce suivi là, en fait ».*

« Après, je pense que C. elle n'est pas là à me fliquer. Je pense qu'il y a d'autres moyens de me fliquer, qu'autre chose, mais sans me le dire. Maintenant, je pense que C. elle me fait confiance et voilà quoi ... ».

Quatre personnes sur six expliquent ce fait par la confiance instaurée entre gestionnaires et superviseuses : *« ah bah... il y a la confiance. J'espère en tout cas »,*

« En tout cas j'ai l'impression que nos supérieurs nous font assez confiance pour savoir ce qu'on a à faire au quotidien, qu'on soit en présentiel ou en télétravail »,

« J'espère avoir prouvé que je n'ai pas besoin d'être fliquée. En tout cas, je ne me sens pas fliquée ».

D'autres font plutôt le lien avec le contenu du travail, qui reste toujours aussi quantifiable et donc facile à contrôler :

« Je pense, oui, qu'elle (superviseure) sait. Elle sait par rapport au nombre de tâches qu'on reçoit, enfin on a des informations qui nous arrivent tous les matins. Et elle sait qu'on est censé faire ces tâches... ».

« Mais généralement, vu qu'on traite les STC tous les jours et bah moi je lui fais un mail tous les jours pour lui demander de valider mes STC. Donc elle sait que je suis là, quand même ».

Une seule gestionnaire de paie a fait le lien entre le passage au télétravail (quel que soit son rythme), et la mise en place de plusieurs requêtes, afin de contrôler l'activité de façon collective et individuelle : *« Je pense que c'est à ce moment-là que... qu'ils nous ont sorti les extractions ...le.... le tableau d'IJSS ...euh. Je pense que oui, hein »,*

« On a des rappels aussi par rapport à des données qu'on doit saisir ou des sorties des salariés qu'on doit faire ».

3.2.3 La pression sociale

Parmi les risques psychosociaux les plus répandus on cite souvent⁶³ la pression liée aux objectifs ou la pression sociale. En entretien, deux gestionnaires sur six déclarent ne pas subir la pression du fait de télétravailler : *« non, pas de pression », « Non, non, non c'est pas mon cas ».*

Cependant, comme on l'a vu plus haut, elles se sentent tout de même obligées de justifier de leur travail et appréhendent la réprobation des supérieurs : *« Parce que chez moi, justement... vu que je suis à la maison et bein j'ai peur qu'on me dise « ah, elle n'est pas connectée, ah où est-ce qu'elle est ? » ou je loupe un appel, tu vois »,*

« On a l'impression qu'on doit être toujours en train de travailler, de montrer qu'on travaille. Alors que finalement, on n'a pas plus de travail à faire ou plus de tâches ».

⁶³ Par exemple : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

« Ouais, finalement il y a quand même une petite pression. Après je dirais là, de moins en moins. Parce que là ça fait maintenant quand même 2 ans qu'on fait du télétravail. Mais au tout début, ouais, c'était, c'est sûr que c'était une grosse pression, même carrément ».

Il en ressort qu'avec la pratique du télétravail depuis plus de deux ans le ressenti de la pression commence à s'atténuer pour certaines, comme explique cette gestionnaire de paie : « J'ai évolué, je me suis détendue. Parce qu'il y avait aussi le fait que tu étais en panique, quoi. Tu te dis « je suis en télétravail. **Il faut que je fasse mon taf... faut que je... je montre que je travaille quoi, que je suis là...** ». Ce témoignage nous démontre bien l'impact de la distance sur le comportement au travail, car en plus de l'obligation de travailler, les collaboratrices se sentent obligées de montrer aux autres qu'elles travaillent.

3.2.4 La circulation de l'information insuffisante

Comme nous l'avons vu précédemment, le sentiment d'isolement n'est pas un risque qui s'avère caractérisé pour les gestionnaires de paie en télétravail, d'après leurs dires. En revanche, toutes ont pointé le problème de circulation de l'information qui pourrait participer à l'accroissement du sentiment d'ostracisation des collaborateurs et donc du sentiment de perte de lien avec l'entreprise en étant à distance. Le sentiment d'isolement ne viendrait donc pas du seul fait d'être à distance de l'équipe, mais plutôt du fait d'être exclu de la circulation de l'information en télétravail.

« La seule difficulté qu'on pourrait avoir, mais **qui va de même pour tout le monde** et tous les jours de la semaine, ça va être un petit peu le manque de communication parfois, qui va circuler. Mais voilà, c'est vraiment le seul petit bémol. Après c'est vraiment plus **l'absence de communication**, c'est vrai ».

D'après les propos rassemblés, il ressort que toute l'information annoncée à l'oral sur site ne serait pas doublée systématiquement d'un mail pour les absents : « Des fois il y a des choses qui se disent au bureau à haute voix et en parallèle on pense pas à en informer les télétravailleurs »,

« J'en suis sûre qu'on loupe des infos, qu'on aurait pas.... qu'on n'aurait pas si on était sur site »,

« ...de ne pas avoir toutes les infos qu'il faut ... Parce que quand tu es au bureau il y a une personne qui passe et qui dit quelque chose, c'est pas forcément que ta collègue, elle va penser tout de suite de t'appeler et te mettre au courant, tu vois ».

Une seule personne sur six interrogées se sent suffisamment informée, bien que son témoignage nous laisse entendre le contraire : « moi, je suis au courant. Après, je sais pas, s'il y a des choses pour lesquelles je suis pas au courant, bein je suis pas au courant ».

Ce manque de circulation de l'information s'avère préjudiciable pour les gestionnaires du service sur le plan de l'organisation de leur travail : « Oui, **c'est gênant** ... parce que quand il faut que tu saches un truc, il faut que tu le saches. Sinon, ça va impacter ton organisation ou ton travail... »,

« On n'a pas assez d'information, j'en suis sûre ».

Mais il peut aussi être préjudiciable sur le plan du suivi des procédures et de l'apprentissage :

« Parce qu'au bureau on peut choper les informations qui sont dites oralement. En plus dans les dossiers traités par les collègues [...] il peut y avoir des questions, que se posent pas des collègues, mais que je peux me poser moi, ou des informations qu'ont tous les collègues, mais que je n'ai pas. Donc, chaque information est importante ».

A ma question sur les moyens de contourner cette difficulté, une collaboratrice répond : « mais comment tu peux faire pour t'informer, alors que tu n'es même pas au courant qu'il y a une information !? Tu vois ce que je veux dire ? Tu vas pas te dire : « ah ! est-ce qu'il y a une information à savoir ? ». Normalement c'est à celui qui donne information de ... ».

A la lecture des réponses, il ressort que d'autres occasions d'accéder à l'information sont citées par les gestionnaires de paie comme les réunions du service, les pauses et la présence sur site en général, mais qui ne sont pas accessibles à distance.

Selon une gestionnaire de paie, le problème de la circulation de l'information avec le travail hybride ne serait pas seulement dû aux effets de la distance, mais plutôt au fonctionnement propre au service en question : « *ce n'est pas... pas forcément de télétravail. C'est plus **le problème organisationnel interne à la structure** et je ne pense pas que le télétravail ait un impact là-dessus* ». Elle explique : « *ce qui peut être gênant entre guillemets, c'est de rencontrer un problème, mais **que ce soit en présentiel ou en distantiel**, ça va être pareil et d'avoir des difficultés de le résoudre et de demander de l'aide et d'apprendre que quelqu'un a eu le même problème la veille ou la semaine précédente et que voilà, l'information n'a pas circulé. Alors que, si elle avait circulé, on aurait peut-être pu se dépatouiller tout seul pour résoudre le problème* ».

A la lumière de ces témoignages, nous pouvons déduire que l'accès à l'information à distance ou sur place, ainsi que le transfert de compétences (connaissances) représentent un enjeu important pour l'ensemble des gestionnaires de paie, que ce soit pour effectuer leur travail de façon qualitative, ou pour se sentir membre de l'équipe à part entière.

3.2.5 La perte du lien social

De façon unanime, la perte du lien social est l'inconvénient le plus cité en entretien, alors que d'autres points décrits plus haut ne sont pas considérés comme des risques potentiels ou des inconvénients :

« *Pour les liens sociaux, oui. Sinon à part ça..... à part ça... (réflexion) je vois pas d'autres inconvénients. Ouais, pour moi il n'y a que ça* ».

D'autres rejoignent cet avis : « *Oui, c'est ça : les liens sociaux qui baissent. Surtout quand le télétravail est beaucoup plus important que le présentiel* »,

« *Ah il y a moins d'échanges, clairement. Ouais, il y a moins d'échanges* ».

100 % des interrogées confirment l'importance de garder un lien avec leurs collègues à distance : « *oui, bien sûr. Un lien, il faut garder un lien, il faut, il faut. Si tu peux le noter...* ».

Ce qui en fait la raison principale du refus de télétravailler à temps plein pour cinq personnes sur six : « *J'ai besoin de sortir de ma vie personnelle. Il faut que je croise du monde* »,

« *C'est juste... je ne vois pas mes collègues pendant cinq jours - **c'est pas possible**... J'ai quand même... je suis quand même **obligée** de les voir deux jours, deux jours minimum, obligée* ».

Grâce à l'utilisation des outils numériques permettant de maintenir les interactions à distance, l'espace devient moins discontinu et une nouvelle forme de sociabilité propre à ces outils émerge. En entretien, nous avons essayé de savoir si les collaboratrices à distance éprouvaient le besoin de compenser l'affaiblissement des relations interpersonnelles en communiquant d'une autre façon, par exemple, en utilisant les moyens disponibles, comme l'appel ou le tchat par TEAMS ou via son propre téléphone portable. Quatre personnes sur six jugent inutile d'appeler leurs collègues à distance pour communiquer en dehors des sujets professionnels : « *je n'en ai pas besoin, la vérité - je n'en ai pas besoin* »,

« *J'ai pas besoin d'être en télétravail pour dire « attends celle-là je l'ai pas eue au téléphone - je vais l'appeler ou quoi que soit, non* »,

« *Je ne suis pas familière, ni coutumière des échanges improductifs ou vraiment sans intérêt pour le travail* ».

Deux personnes sur six en ressentent le besoin et contactent leurs collègues en privé : « *J'ai besoin (d'appeler les collègues) parce que moi je me sens seule chez moi* »,

« *... ou bien j'enverrai un texto. On a des téléphones portables, voilà* ».

Cependant, elles ne jugent pas les échanges à distance suffisants : « *(en parlant d'appeler les gens) c'est pas pareil, non c'est pas pareil* »,

« *Rester au téléphone une heure et voir une collègue face-à-face, forcément tu as plus tendance à parler en face-à-face de tout, qu'au téléphone* ».

Trois autres personnes donnent préférence aux appels à leurs amis ou connaissances de la sphère privée, lorsque le besoin de communiquer se fait sentir : « *quand je suis en télétravail si j'ai besoin de parler à quelqu'un, je vais appeler mes amis, je vais appeler mes anciens collègues* ».

Un point de vue très intéressant a retenu notre attention. En effet, une gestionnaire de paie considère que la journée de télétravail est une parenthèse nécessaire à la vie au bureau pour se ressourcer et donc, elle limite les contacts avec ses collègues le jour de leur travail à distance :

« *Moi je me dis que je vais pas les déranger. Parce que nous avons qu'un jour de télétravail. Je me dis que ce seul jour de télétravail, ça veut dire que la personne elle veut être en paix, chez elle. Donc, c'est pas la peine de venir la déranger. [...] A moins d'avoir vraiment une question professionnelle, tu vas pas déranger ta collègue qui est en télétravail... pour raconter ta vie* ».

A la lumière de ce témoignage, nous pouvons déduire que l'éloignement des collègues l'espace d'une journée peut être, si ce n'est pas bénéfique, au moins souhaité ou apprécié par les collaborateurs.

Par ailleurs, la perte du lien social n'est pas toujours la conséquence de la mise à distance physique. En effet, une gestionnaire de paie nous confie que le ressenti de solitude peut arriver aussi sur l'open-space, lorsque d'autres collègues sont en télétravail : « *Comme là, lundi, je me suis retrouvée sans amies, j'étais toute seule, tu vois [...] c'est comme si j'étais en télétravail, sauf que je n'étais pas chez moi. Mais clairement. Mais vraiment. Ouais, vraiment* ». Un avis partagé par une autre gestionnaire de paie qui se sent souvent seule sur l'open-space : « *C'est vrai que sur (nom de son périmètre) je suis souvent toute seule* ». Le lien de cause à effet entre la mise à distance et l'affaiblissement des liens sociaux n'est donc pas si linéaire et allant de soi pour les personnes interrogées.

3.3 Le rythme idéal : à la recherche d'un équilibre « coûts-bénéfices » du travail à distance

3.3.1 Les avantages du télétravail pour les collaborateurs

Les avantages du télétravail pour l'entreprise et les collaborateurs sont décrits et discutés dans la plupart des recherches et publications consultées à ce sujet. Le tableau ci – dessous (Taskin L. 2021, p. 15) liste à titre d'exemple les principaux avantages et inconvénients traditionnellement associés au télétravail pour l'organisation et les collaborateurs.

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de la productivité - Réduction de coûts, solution à la gestion de l'espace - Augmentation de la rétention du personnel - Image positive d'entreprise moderne 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle plus difficile - Augmentation des coûts de support, de sélection, etc. - Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux entrants - Communication plus difficile 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des déplacements - Flexibilité des horaires - Accroissement de la productivité - Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle - Accroissement de l'autonomie dans le travail - Diminution du stress lié au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolement social - Opportunités de carrière et de développement moindres - Conflit entre espace privé et professionnel - Sécurité juridique - Difficulté à s'auto-motiver

Dans le cadre de notre recherche, les avantages les plus cités par les gestionnaires interrogées sont : l'économie du temps de trajet, la meilleure conciliation de vie professionnelle et vie privée, les effets bénéfiques sur la santé, l'amélioration de la qualité de vie et l'épanouissement personnel.

Quels sont les effets bénéfiques pour les collaborateurs de travailler à distance du bureau et en dehors du cadre professionnel au sens large ? En quoi la perception de la journée de travail de chacun change du fait de la déspatialisation ?

Toutes les interrogées ressentent les bénéfices de rester travailler chez soi au niveau du stress : « *Ma journée de télétravail est plus zen ...* »,

« *Bah, elle est beaucoup moins stressante* », « *elle est généralement plus tranquille* ».

La fréquence modérément élevée (plus d'un jour par semaine) ne remet pas en cause cet effet, mais au contraire, contribue au bien-être des salariées, d'après leurs dires : « *il y a eu des semaines, où j'ai pu avoir plus de jours de télétravail et effectivement je me sentais beaucoup plus... sereine à l'idée de travailler. Effectivement, plus détendue...* ».

D'après les témoignages recueillis, le fait d'être à distance un jour par semaine ne change pas le contenu du travail, ni les pratiques professionnelles associées. Cependant, la satisfaction que tirent les salariées de l'exercice de leur activité à domicile, dans un endroit familier, se trouve augmentée :

« *Je suis posée, je suis calme, je suis détendue, je fais mon taf. [...] Je fais mon taf et je me laisse pas allez quoi, je suis bien. Je préfère quand même le télétravail* »,

« *Il y a une certaine tranquillité d'esprit, qu'on a pas forcément quand on est au bureau* ».

Il est important de noter, que ces deux citations proviennent des personnes qui ont précisé explicitement, qu'elles ont toujours travaillé sur des open-spaces. Ce ne sont donc pas les conditions de travail sur l'open-space, qu'elles remettent en question : « *j'ai toujours été habituée à travailler en open-space : des petits open-spaces de 5-6 personnes, des gros open-spaces de 60 personnes, donc en soi, l'open-space ne me dérange pas plus que ça* ».

Le fait de pouvoir travailler à distance n'améliore pas seulement la satisfaction pendant la journée du télétravail, mais aussi au moment du retour au bureau :

« *Quand tu reviens même au bureau, tu te sens même mieux quoi, je pense. Enfin pour moi je me sens mieux parce que j'ai moins de stress. Parce que c'est ça aussi il y a beaucoup de stress à venir travailler tous les jours et là quand tu es en télétravail, tu reviens au bureau, tu te sens mieux* ».

100 % des personnes interrogées affirment gagner en qualité de vie en télétravail, indépendamment du temps de trajet bureau-domicile : « *en termes de qualité... de vie, le télétravail... je gagne en qualité de vie* »,

« **Forcément la distance ça a plutôt un effet positif sur moi.** C'est plutôt en termes de la qualité de vie ... Donc, pour moi c'est plutôt un effet positif d'être à distance »,

« *Ouais, au niveau de la qualité de vie, c'est clair que le télétravail est favorable pour moi. J'apprécie, oui, finalement, j'apprécie* ».

Bien que l'amélioration de la qualité de vie soit citée par toutes comme le principal avantage du télétravail, une collaboratrice relativise sa portée :

« *... d'être à distance comme je t'ai dit pour moi c'est vraiment la qualité de vie. Et après ... bein (soupir) un avantage... moi j'aime bien le contact avec mes collègues, donc du coup forcément **c'est pas plus un avantage qu'un autre.** Mais c'est vraiment plus par rapport à mon organisation personnelle* ».

Les réponses données par les interviewées quant aux inconvénients du télétravail soulignent le caractère ambivalent du travail à distance. Du point de vue de l'exercice de leur activité professionnelle, les gestionnaires de paie ne trouvent pas d'inconvénients au télétravail :

« Les inconvénients du télétravail ? (longue réflexion) bah, j'en cherche.... Non, mais j'en cherche.... Les inconvénients à être en télétravail ? **J'ai mon poste. J'ai mes outils. Je fais exactement la même chose en travaillant à mon bureau** [...] il n'y en a pas ».

En revanche, en ce qui concerne les relations interpersonnelles et la perte des liens sociaux, les avis sont unanimes : « Il y a les liens sociaux, comme on avait dit, qui sont en recul »,

« Pour les liens sociaux oui, sinon à part ça... (réflexion) je vois pas d'autres inconvénients. Ouais, pour moi, il n'y a que ça »,

« Je suis toute seule. Donc, il y a pas de communication, tu vois. Si je veux communiquer avec mes collègues, je suis obligée de les appeler. Et au bureau, bein... forcément c'est plus.... C'est vivant, tu vois. C'est plus vivant ».

3.3.2 Le rythme idéal du télétravail du point de vue des salariés

Lors des entretiens, nous nous sommes intéressés au point de vue des personnes quant au rythme idéal qui leur permettrait de conjuguer les effets positifs et négatifs de la distance.

D'après les réponses obtenues, il ressort que, le télétravail à 100 % n'est souhaité par personne :

« Effectivement, passer à 100 % télétravail... alors ce serait fabuleux hein, ça évite de dépenser de l'essence, de passer du temps dans les transports et les bouchons, mais **je pense que c'est trop** »,

« Faut quand même garder un petit lien, une petite cohésion sociale d'équipe. Donc, pour ça cinq jours non, quatre jours ça me paraît faible aussi, puisque du coup il y a des personnes qu'on ne verrait jamais »,

« Bein, on a quand même besoin de nos collègues quoi, de communiquer, de se voir, de discuter, d'échanger. C'est pour ça que je dis que cinq jours de télétravail, c'est impossible ».

Le rythme qui paraît faire l'unanimité chez deux-tiers des gestionnaires de paie est celui qui s'approche du 50 % au bureau et 50 % à domicile : « si on avait trois jours de télétravail et deux jours de présentiel ce sera très bien, je pense »,

« Trois... pour moi parfait c'est trois. Trois jours de télétravail. Un jour - franchement, pour moi c'est... actuellement c'est rien du tout »,

« Donc, trois jours, deux jours, je trouve que ça reste un bon rythme pour l'avoir testé quelques temps. Effectivement, je me sentais plus reposée, plus sereine, j'étais encore plus motivée les jours où je venais travailler. Alors que quand on est plutôt sur quatre jours en présentiel et un jour en télétravail, on va dire que **la motivation elle n'est pas très-très grande à l'idée de venir au bureau** »,

« Si je pouvais choisir, ça aurait été le rythme de trois jours - deux jours au bureau ».

La raison de ce choix d'après l'avis de tous est le risque de perte du lien social, que nous venons d'évoquer : « deux jours quand même pour avoir ce contact avec les collègues, pour être sur place quand même, pour avoir les infos qu'il faut et voilà... ».

La perte du lien social et des échanges avec les collègues serait, d'après les interrogées, la raison principale du retour au bureau : « Perdre mon lien avec mes collègues ? oui. Oui, ce serait grave. Je pense que ce serait grave. C'est pour ça que je dis cinq jours de télétravail c'est impossible ».

Pour une collaboratrice, le fait de voir ses collègues sur site relève plus d'une obligation, que d'une envie : « **c'est obligé**, quoi ! Non, je pense quand même que c'est obligé. Non-non, **je trouve que c'est obligé qu'on se voie**. Qu'on ait à se voir.... **Sinon, on est des ordinateurs**, si on ne se voit pas. On n'est plus des personnes, quoi. Il y aura plus de communication ».

C'est peut-être pour cette raison qu'une personne fait exception dans les réponses données, en optant pour du 100 % présentiel : « alors si moi je devais donner mon avis, je serai en présentiel tous les jours. Parce que moi ça me dérange pas du tout de venir travailler », bien qu'elle en trouve des avantages en

termes d'économie du temps de trajet et de meilleure conciliation de vie professionnelle et personnelle.

Tout en parlant du rythme de télétravail qui leur conviendrait le mieux, les gestionnaires de paie ne se font pas d'illusions quant à l'évolution de sa pratique dans l'entreprise : « *Plus de télétravail, mais ça je pense qu'on peut le rêver et puis c'est tout* »,

« *De toute façon, on n'atteindra jamais les trois jours [...] il faut s'y faire* »,

« *ALTEN n'aime pas ça, le télétravail. On va pas se mentir, pour les petits, de notre niveau, pour la direction, le télétravail c'est « tu glandes à la maison », non mais... voilà ... c'est la vérité* ».

« *Ce que je me dis, c'est que déjà on a pas droit au télétravail. On nous donne le télétravail. Donc normalement, pour moi, je me dis que **c'est une chance, tu vois, d'avoir du télétravail...** dans cette boîte. Parce que depuis que je suis arrivée... Ça n'a jamais été, quoi, jamais. Donc, pour moi c'est une chance, et on va montrer... qu'on est des... qu'on est des personnes capables, qu'on est des personnes... qui peuvent télétravailler, même tous les jours* ».

L'envie de télétravailler plus de jours semble participer à l'accroissement de la motivation et de l'engagement des gestionnaires de paie dans leur travail. Une autre personne fait le lien entre la nécessité de maintenir l'implication et l'investissement personnel et l'octroi du droit au télétravail : « *Mais, justement je pense, que ça devrait être une motivation en plus pour tous ceux qui n'en n'ont pas... de redoubler d'efforts quand ils sont en télétravail. Sans spécialement envoyer les mails à la terre entière pour prouver qu'ils travaillent, mais non, justement de bien faire leur travail pour prouver à cette direction de façon non officielle que... que **le télétravail ne change pas du tout la façon, ou la productivité de chacun, en fait*** ».

Pour conclure cette partie consacrée aux résultats obtenus lors des entretiens, nous voudrions citer cet avis spontané d'une des gestionnaires de paie, qui résume l'importance d'avoir un accès au télétravail, surtout lorsque le métier le permet : « *Moi je pense en fait... c'est même le télétravail je ne le rime pas avec le temps de trajet. [...] En fait, il faudrait mettre en tête de tout le monde que le temps de télétravail psychologiquement parlant pour tout salarié c'est important, pour que quand il arrive ici, il soit plus détendu, s'il en a besoin. S'il en a pas besoin, il peut venir cinq jours par semaine, c'est bien. Mais je pense que psychologiquement **tout le monde a droit et a besoin de télétravailler quand son poste est télétravaillable*** ».

DEUXIEME PARTIE : discussion des résultats

L'impact de la déspatialisation sur l'activité professionnelle des gestionnaires de paie : un contrat « gagnant-gagnant » à condition de maîtriser les risques

1. Constat : peu d'impact sur les pratiques professionnelles, mais de nouveaux enjeux en termes de communication et de transfert de connaissances

D'après les sources citées en introduction, la généralisation du télétravail a profondément transformé l'organisation du travail, les pratiques collectives et individuelles, les notions du temps au travail et « hors-travail » et leur articulation, les relations professionnelles entre les pairs et celles avec l'encadrement. Ce dernier est souvent amené à réinventer ses pratiques de gestion en prenant en compte la distance physique et psychosociologique avec les télétravailleurs, qui, à leur tour, doivent s'adapter à ces nouvelles conditions de travail hybride.

Les résultats de notre enquête valident les réflexions théoriques et intuitives, que nous avons nourries à la lecture des sources consacrées à ce sujet. Cependant, les résultats obtenus nous permettent d'apporter de nouveaux éléments à la réflexion menée autour de notre problématique et d'en faire une lecture adaptée au contexte en question.

Notre première hypothèse concernait l'impact de la déspatialisation sur le changement des pratiques professionnelles des gestionnaires de paie. D'après Jacky Beillerot déjà citée, « *la pratique désigne toute activité mettant en œuvre les principes d'un art ou d'une science : c'est la mise en application de principes, d'idées ou d'une technique en vue d'un résultat concret* ». Nous avons supposé que l'exécution des tâches en télétravail ne se trouve pas affectée par la distance, à l'exception des problématiques demandant la communication interpersonnelle dans le but d'obtenir l'expertise extérieure des collègues ou le soutien des superviseuses.

Selon L. Taskin⁶⁴, l'acuité avec laquelle se posent les enjeux liés au travail à distance est fonction de l'intensité de cette distanciation définie, comme nous l'avons décrit plus haut, selon quatre dimensions principales : le lieu de travail, la fréquence de l'arrangement, l'autonomie, la confiance et l'auto-contrôle, la formalisation de l'arrangement. Dans cette partie, nous essayerons d'analyser en quelle mesure chacune de ces dimensions impacte les pratiques professionnelles.

1.1 S'affranchir du lieu traditionnel d'exercice d'activité grâce à trois éléments :

Avant l'arrivée généralisée du télétravail en mars 2020, le lieu du travail était une des composantes déterminantes de l'exercice de l'activité professionnelle. Venir à son lieu de travail aux heures définies par le contrat était le principe et le symbole même d'une activité salariée, pratiquée sur site en présence de collègues et sous surveillances de supérieurs hiérarchiques, avec toutes les interactions que cela implique. D'après les sources consultées⁶⁵, en détachant l'exercice de l'activité professionnelle du lieu de travail officiel, dédié, le télétravail a révolutionné l'organisation du travail et sa gestion. En pratique, l'impact de la mise à distance de la population en question semble être plus modéré en ce qui concerne le changement des pratiques professionnelles et celles du management. D'après le verbatim recueilli, le changement de lieu de travail n'a quasiment aucun impact sur les pratiques professionnelles des gestionnaires, dans le sens du savoir-faire, c'est-à-dire l'ensemble des tâches à accomplir et les procédés utilisés à cet effet.

D'après l'analyse des résultats de notre enquête, nous en déduisons trois raisons principales.

1.1.1 La nature de l'activité des gestionnaires de paie : les tâches précises, prescrites, mesurables

Comme nous avons pu le voir, le métier de gestionnaire de paie avec les pratiques spécifiques propres au service de la paie en question est considéré comme télétravaillable par les principaux intéressés. Le passage au télétravail contraint en mars 2020 s'est fait sans trop de difficultés, d'après les gestionnaires interrogées, malgré l'absence de formation ou de préparation préalable. Ce qui nous permet d'affirmer, que la nature des tâches composant le poste du gestionnaire de paie se prête bien à la mise à distance avec des résultats attendus équivalents. L'organisation du service de la paie telle qu'elle était conçue avant l'arrivée massive du télétravail s'est révélée efficace et adaptée aux conditions du travail à distance. Comme nous l'avons décrit plus haut, la présence de plannings, de matrices, ainsi que de nombreux process, régulant l'activité au quotidien, constitue le cadre commun, qui assure l'unité d'action des membres de l'équipe, même à distance, et permet d'organiser son activité en répondant aux attentes des interlocuteurs et des supérieurs en temps et en heure. La connaissance de ce cadre est jugée primordiale par la totalité des gestionnaires de paie interrogées : « *Il faut connaître le métier en fait, tout simplement* ». Cependant, il en ressort du verbatim recueilli, que la seule connaissance du métier n'est pas suffisante, puisque l'activité professionnelle des gestionnaires de paie au sein d'ALTEN requiert l'utilisation de nombreux outils et la connaissance approfondie des règles sociales et juridiques applicables, y compris des spécificités du fonctionnement du groupe. La maîtrise de ces outils s'avère donc indispensable pour la réussite du travail à distance.

⁶⁴ Taskin L., « Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public », IAG Working Papers, 2006/15.

⁶⁵ Taskin L., 34/2006

Avec le cadre de travail fortement prescrit et régulé, la maîtrise des outils contribue à assurer la pérennité des pratiques professionnelles à distance, la coordination de l'action de chacun et la performance individuelle et collective.

Certaines gestionnaires font le lien entre la connaissance du métier et l'ancienneté, qui, à leurs yeux, se présente comme la condition *sine qua non* pour la mise en place et la réussite du télétravail. Cette question a pu être abordée avec deux gestionnaires expérimentées, qui confirment que sans la connaissance préalable des règles et des exigences du métier, ainsi que la maîtrise confirmée des outils utilisés, l'exercice de l'activité à distance ne serait pas envisageable. D'après une gestionnaire de paie, « *quelqu'un qui est là depuis deux mois, il peut pas savoir autant de choses que quelqu'un qui est là depuis un an...* ».

Le côté télétravaillable du métier de gestionnaire de paie est confirmé par un autre fait, qui a attiré notre attention. D'après nos lectures, de nombreuses sources consultées⁶⁶ préconisent aux collaborateurs de préparer en avance leur journée de télétravail. Cette anticipation peut consister soit dans le fait de laisser les tâches qui demandent une plus grande concentration pour les effectuer au calme, à distance des collègues, soit dans le fait de préparer les documents nécessaires au traitement de données, pour pallier l'absence d'imprimante à domicile, par exemple. Or, en pratique, cette préconisation n'est pas appliquée par les gestionnaires de paie en question. La totalité des personnes interrogées ont affirmé de ne pas avoir besoin de préparer la journée de travail à distance. La journée-type étant rythmée par le traitement des données des matrices, les urgences et les demandes aléatoires des ADP, il est difficile de prévoir son déroulement, que ce soit en présentiel ou à distance. En suivant la même logique, les gestionnaires ne pratiquent pas non plus le report des tâches pour les exécuter spécialement à distance ou au contraire de préférence sur site, à l'exception de l'envoi des courriers recommandés. Toutes les opérations sont effectuées en fonction des priorités de gestion que chaque gestionnaire de paie se fixe au quotidien, indépendamment du lieu de travail. Il est également à noter que, grâce au progrès de la dématérialisation effectué au niveau du groupe depuis le premier confinement, toutes les données nécessaires pour exercer le travail sont contenues sur le réseau partagé, accessibles à n'importe quel moment et de n'importe quel endroit, à condition d'avoir une connexion internet.

Pendant les entretiens nous avons essayé de découvrir quelles sont les compétences spécifiques que les gestionnaires jugent indispensables pour pouvoir télétravailler. Toutes les interrogées sont unanimes sur le fait que les qualités requises pour le télétravail sont exactement les mêmes que pour le travail en présentiel, à savoir l'autonomie, l'autodiscipline, la connaissance du métier, la gestion de son temps et des priorités. Ces compétences apparaissent alors comme inhérentes en très grande partie à la nature-même du métier de gestionnaire de paie, qu'à la personnalité du collaborateur qui l'exerce. Ainsi, la déspatialisation n'aurait pas d'effet significatif sur le besoin d'adaptation des pratiques professionnelles au contexte de travail à distance.

Il semble important de préciser, que le métier de gestionnaire de paie étant très technique et encadré, il ne suppose pas la coopération des membres du service dans le but de créer de nouvelles idées ou des connaissances. D'après la littérature consultée, c'est surtout le processus de création commune en groupe et/ou par projet qui se trouve affecté par la distance entre les collègues. En effet, les NTIC ne permettent pas de reproduire les conditions de spontanéité d'expression et d'échange, qui favorisent la création et la collaboration en présentiel. Les gestionnaires de paie, étant toutes très autonomes sur leurs périmètres respectifs, ne ressentent donc pas les effets de la déspatialisation dans leur pratique professionnelle quotidienne de ce point de vue.

1.1.2 Les outils informatiques performants

D'après les sources consultées⁶⁷, la sortie du cadre classique de l'organisation de travail est aujourd'hui facilitée par l'utilisation d'outils de plus en plus performants qui permettent de s'affranchir de la

⁶⁶ Par exemple, Magré N. et Roncart J., *Du télétravail de crise au télétravail durable*, Editions First, Paris, 2021.

⁶⁷ Sajous P., 2019, <http://journals.openedition.org/eps/9089> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/eps.9089>

contrainte physique du déplacement. L'évolution et l'utilisation de ces outils vont de pair avec les besoins grandissants de notre société en termes de mobilité, de flexibilité et d'accès à l'information en temps réel, quel que soit l'endroit. Les résultats obtenus lors de l'enquête confirment ces affirmations : l'exercice de l'activité professionnelle ne se trouve plus lié à un endroit particulier, mais dépend de l'outil utilisé pour le faire. Comme l'a souligné une des gestionnaires de paie lors de l'entretien : « *le concept reste le même : tu viens, tu allumes ton PC et c'est ça* ». Autrement dit, la réussite du travail à distance se trouve conditionnée par l'accès aux outils utilisés et leurs performances que par le lieu de l'exercice dédié. La totalité des interrogées ont affirmé que le changement de lieu de travail n'impacte pas leurs pratiques professionnelles au quotidien, puisque le contenu du travail et la façon d'accomplir les tâches restent les mêmes. Cependant, toutes n'ont connu que le travail à domicile comme alternative à celui au bureau. A une exception près, toutes les gestionnaires de paie ont recréé les mêmes conditions de travail à leur domicile, avec à minima une table à manger en guise de bureau dans le salon ou une pièce dédiée à cet effet. Ce qui démontre, à notre sens, l'importance d'avoir un cadre clairement défini, optimisé et propice pour le télétravail, se rapprochant de celui du bureau traditionnel, qui sert dans l'imaginaire collectif de marqueur officiel de l'exercice de l'activité professionnelle.

Si en présentiel l'employeur fournit à tous les collaborateurs des conditions de travail identiques avec les mêmes outils et le même accès internet, à distance, le télétravailleur se trouve seul responsable de son environnement de travail. Selon la théorie de l'action raisonnée d'après R.M. Ryan et E.L. Deci⁶⁸, la maîtrise de l'outil de travail à distance est un critère de motivation de l'individu et une condition indispensable pour passer de l'intention de télétravailler à la réalisation effective du travail. A contrario, le travail à distance, du point de vue de l'utilisation des outils, peut s'avérer un véritable révélateur des difficultés pour certains collaborateurs, qui seraient liées, entre autres, à la fracture numérique. En effet, les salariés sont inégaux en ce qui concerne le niveau de maîtrise des outils ou leur accès à l'Internet, pourtant indispensables pour effectuer le travail à distance. Ce qui, dans les deux exemples cités, peut être potentiellement préjudiciable pour le déroulement de la journée de travail à distance et, par conséquent, affecter la qualité du résultat attendu. Cependant, les gestionnaires interrogées se disent peu impactées par les problèmes informatiques ou de connexion en télétravail, d'autant plus que les modalités de la prise en charge et les solutions apportées par la DSI sont exactement les mêmes sur le site et à distance. Nos résultats sont concordants avec les conclusions d'une étude exploratoire effectuée en contexte post confinement⁶⁹, d'après laquelle 84% des répondants considèrent le télétravail comme une pratique facile d'utilisation.

1.1.3 Le soutien des supérieurs hiérarchiques, comme condition-clé de la réussite du télétravail

Dans la précédente partie consacrée aux résultats, nous avons décrit les relations qu'entretiennent les gestionnaires de paie avec leurs superviseuses au quotidien et le rôle que jouent ces dernières au sein du service étudié. D'après les propos recueillis, la principale valeur ajoutée des superviseuses est leur maîtrise approfondie du métier et leur disponibilité, qui leur confèrent le statut de référent au quotidien. D'après les interrogées, les relations avec les superviseuses ne sont pas modifiées du fait de la distance, bien que certains arrangements aient dû être trouvés pour respecter les rythmes de chacun. Ainsi, par exemple, certaines collaboratrices ont pris l'habitude de vérifier le statut de la superviseuse sur TEAMS et s'assurer qu'elle s'affiche en « disponible » avant de la contacter, ce qui remplace la vérification visuelle sur place. D'après les témoignages, les superviseuses ont, elles aussi, pris l'habitude de prévenir leur équipe quant à leur indisponibilité temporaire en cas des réunions qui s'enchaînent. Le partage d'écran pour résoudre les situations plus compliquées permet d'atténuer les effets de la distance, en rapprochant les collègues des conditions de travail sur place, lorsque les deux participants peuvent voir les mêmes informations simultanément. Ainsi, les gestionnaires et leurs

⁶⁸ Ryan R.M., Deci E.L., « Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? », *Journal of Personality*, 2006, 74(6), pp. 1557-1586, cité par Berberat S. et al., juin 2021, p.117.

⁶⁹ Berberat S. et al., 2021, p. 128.

superviseuses restent connectées à distance, en ce qui concerne l'organisation du travail ou la résolution des cas complexes, la sollicitation de la validation du travail effectué ou la définition des tâches qui restent à faire. La proximité relationnelle apparaît alors comme une réponse pertinente au besoin de gestion de distance physique et psychosociologique, induite par le télétravail.

La possibilité de contacter sa superviseuse à distance est, selon nous, une des clés de la réussite de ce mode d'organisation de l'activité. Selon notre hypothèse, la déspatialisation affecte surtout l'exécution des tâches les plus complexes, exigeant une communication interpersonnelle et un transfert de compétences. En effet, en présentiel, les gestionnaires de paie ont accès à plusieurs interlocuteurs susceptibles de leur venir en aide en cas de doute ou, tout simplement, pour valider leur approche. Par exemple, comme nous l'avons mentionné dans la précédente partie, les gestionnaires de paie peuvent recourir aux compétences de leurs collègues de façon ciblée ou à la connaissance collective, pour résoudre les cas complexes jamais rencontrés, avant de s'adresser à leur superviseuse. A distance, les collaborateurs se trouvent privés de ce moyen de trouver une solution, ce qui pourrait impacter la qualité de leur travail et le résultat final. Cependant, la disponibilité des superviseuses pour répondre aux sollicitations des gestionnaires de paie dans le cadre professionnel est un des moyens de pallier les effets indésirables de la déspatialisation. Il apparaît que les besoins de suivi et d'encadrement de chacun des collaborateurs sont différents et que les personnes les plus expérimentées et donc les plus autonomes sont moins impactées par la déspatialisation. On pourrait en déduire, que la gestion au niveau de suivi des collaborateurs et de leurs difficultés doit être individualisée, comme l'a démontré l'étude menée par Sylvie St. Onge⁷⁰ sur l'importance de l'appui instrumental du supérieur pour le succès du télétravail. Les résultats de cette étude concordent avec nos conclusions, quant au rôle des superviseuses, à savoir ce n'est pas tant l'approbation par le supérieur du télétravail (appui affectif) qui compte, mais plutôt sa capacité à coordonner des tâches de façon efficace et à établir les échéanciers de travail clairs et précis (appui instrumental).

En effet, d'après les propos recueillis, le soutien des superviseuses sur la partie technique du travail est très apprécié par les membres de l'équipe. Cependant, malgré la confiance réciproque, citée en entretiens, pour le soutien émotionnel ou affectif, les gestionnaires de paie interrogées affirment préférer se tourner plutôt vers leurs collègues. Les collaborateurs ne seraient donc pas enclins à partager leurs difficultés personnelles ou liées à l'exercice du travail avec leur encadrement. De ce point de vue, les données recueillies ne nous permettent pas d'affirmer que la distance impacte les pratiques de communication des gestionnaires de paie avec les superviseuses. Cependant, la distance influence les pratiques managériales de ces dernières, qui sont privées de la possibilité de voir les collaborateurs et sont amenées à déceler les signaux faibles pour appréhender leur état d'esprit et pouvoir leur venir en aide le cas échéant. La littérature scientifique⁷¹ et managériale⁷² consultée considère le besoin d'adaptation de la gestion des collaborateurs à distance comme un des principaux enjeux de la gestion de la déspatialisation. Cependant, dans le cadre de notre étude, les gestionnaires de paie interrogées sont unanimes quant à l'absence d'attentes au niveau de changements des techniques managériales. Grâce à l'utilisation des outils informatiques, les pratiques de collaboration et de communication en présentiel ont été transposées à domicile presque à l'identique. Notre enquête étant réalisée deux ans après la découverte du travail à distance, on pourrait supposer que les collaborateurs ont eu le temps de trouver le mode de fonctionnement optimal et d'effectuer les ajustements mutuels pour arriver au résultat, que l'on constate aujourd'hui. Durant les périodes successives de confinement, les pratiques managériales ont été sans doute remises en question à plusieurs reprises, du fait du changement de rythme imposé, mais d'après nos conclusions, la recherche de nouvelles façons de manager à distance n'est pas un enjeu crucial dans le contexte d'étude réalisée à l'heure actuelle.

⁷⁰ St-Onge S., Haines III V.Y., Sevin H., 2000, p. 420.

⁷¹ Taskin L., 2010, p.63.

⁷² <https://digitaly-france.com/teletravail-et-efficacite-comment-bien-manager-ses-equipes-a-distance/>,
<https://culture-rh.com/travail-hybride-2022/>

1.2 La faible fréquence de l'arrangement à l'origine des effets modérés de la déspatialisation

La fréquence de l'arrangement, autrement dit, le rythme de télétravail adopté, est la dimension la plus critique parmi les quatre citées. Elle définit l'ampleur des effets de la déspatialisation sur les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie. Avant mars 2020 la majorité des études menées par les sociologues concernait la pratique du télétravail au rythme d'un jour par semaine faisant état des effets positifs du télétravail en termes de productivité, de bien-être, de qualité de vie au travail et de limitation des effets négatifs par la fréquence relativement faible de sa pratique⁷³. L'expérience au niveau national du télétravail-confinement à temps plein a démontré l'impact direct de la fréquence de l'arrangement sur l'accroissement des effets délétères de la déspatialisation, mais aussi sur la diminution des effets positifs à moyen terme.

La possibilité de télétravailler au rythme d'un jour par semaine laissée par la Direction d'ALTEN depuis septembre 2021 est appréciée par les membres de l'équipe de paie dans son ensemble. A ce rythme, les interrogées en tirent des bénéfices en termes de conciliation de leur vie privée et professionnelle, d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'économie de temps de trajet, des effets sur la santé, etc., sans trop en pâtir de ses effets néfastes. Ces derniers ne sont pas jugés significatifs, surtout compte tenu du rythme relativement faible d'un jour par semaine. Par ailleurs, il apparaît que les effets positifs sont ressentis également de façon assez modérée. Lors des entretiens, deux personnes interrogées affirment que le télétravail d'un jour par semaine n'est pas suffisant, car selon les propos d'une des gestionnaires de paie : « *ça change rien du tout [...] je souffre comme si j'étais au travail... parce que c'est **une routine-monstre** pour moi d'aller travailler tous les jours de la semaine...* ». Ce témoignage par la force des mots utilisés ne nous renseigne pas seulement sur le vécu du télétravail, mais il met aussi en lumière les difficultés des collaborateurs pour s'organiser au quotidien et pour concilier la vie personnelle et professionnelle, lorsqu'il faut venir travailler au bureau. Le travail en présentiel, du point de vue de l'organisation personnelle qu'il requiert à cette personne, a donc les inconvénients que le télétravail pratiqué à un jour par semaine n'arrive pas à atténuer. D'après nos analyses, c'est en partie pour cette raison, que les gestionnaires de paie sont unanimes dans leur revendication d'avoir plus de jours de télétravail par semaine.

La fréquence de l'arrangement étant très faible, les effets de la distance sur les pratiques professionnelles ne sont pas significatifs. Comme nous l'avons vu, la distance physique des collaborateurs n'a pas d'impact majeur sur le déroulement de la journée en télétravail, d'un point de vue opérationnel, avec toutes les tâches qui s'imposent au collaborateur. En revanche, les effets de la distance sur l'aspect communicationnel et relationnel sont ressentis dans une plus grande mesure. Sans être jugés délétères au moment des entretiens, ils méritent cependant une réflexion commune sur les solutions à mettre en place au bénéfice de tous. Le faible niveau d'impact de la déspatialisation sur l'exercice de l'activité professionnelle motive la majorité des salariés à souhaiter le rythme plus soutenu de télétravail. Il ressort des entretiens menés, que quatre personnes sur six interrogées auraient voulu télétravailler deux à trois jours par semaine. Ce serait, d'après elles, le rythme qui permettrait de mieux profiter des effets bénéfiques de la distance physique et psychosociologique, sans pour autant perdre le lien social, qui est cité en premier lieu parmi les inconvénients liés au rythme soutenu de télétravail. De ce point de vue, les gestionnaires de paie se présentent comme de véritables acteurs stratèges⁷⁴, qui tentent d'opérer les choix les plus satisfaisants, compte tenu des opportunités et des contraintes du contexte donné.

La fréquence de l'arrangement est une dimension très importante, qui prend tout son sens lorsque le rythme change. D'après les résultats des entretiens, il s'avère que le changement de fréquence, surtout lorsqu'il est effectué de manière urgente ou imprévisible, comme pendant les confinements successifs, peut être mal vécu par les personnes interrogées. Nos résultats sont cohérents avec une

⁷³ Taskin L., « Télétravail solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N°164, 2021, p.17.

⁷⁴ Crozier M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

tendance au niveau national⁷⁵, d'après laquelle les femmes (57%) et les parents-salariés (53%) sont nettement moins favorables aux rythmes de travail flexibles, qu'en 2020. L'expérience du premier confinement avec le rythme imposé a largement impacté l'équilibre de vie privée et professionnelle. De ce point de vue, le changement de la fréquence représente une contrainte supplémentaire, d'après les témoignages : « *Du jour au lendemain on te dit « attention, attention ! ça va bientôt venir » et puis ça te tombe dessus* ». Bien sûr, il est difficile de séparer les effets du contexte général très anxiogène qui accompagnait des périodes successives du télétravail-confinement et les effets de la déspatialisation à proprement parler, qui nous intéressent ici. Toujours est-il que le changement du rythme imposé affecte de façon négative l'organisation personnelle et familiale des travailleurs. Ce qui à son tour impacte le sentiment de bien-être et de satisfaction au travail, pour ne citer que ces deux conséquences. Ainsi, une collaboratrice avoue avoir subi le stress à chaque changement de rythme du télétravail pendant la crise, puisque à chaque fois toute l'organisation familiale a été remise en question et cela de façon imprévisible, urgente et imposée : « *je l'ai absolument mal vécu à chaque fois* ». Une autre personne explique : « *regarde si tu es une personne organisée. Tu as une vie qui est organisée. Et qu'on vient te désorganiser et en plus de ça c'est imposé... c'est atroce* ». Ce témoignage démontre le lien direct entre la fréquence de l'arrangement et la réussite de la conciliation des sphères privée et professionnelle, mais aussi les aspirations des salariés d'inscrire leur activité professionnelle dans un cadre formellement prédéfini, stable et pérenne.

1.3 L'ambiguïté des effets de la déspatialisation due à l'absence de formalisation

D'après les travaux de L. Taskin, le manque de formalisation accentue les effets négatifs de la déspatialisation. Le sentiment d'incertitude qu'elle entraîne augmente le niveau de stress des collaborateurs et affecte leur bien-être au travail. Par ailleurs, le télétravail informel soulève de nombreuses questions quant au cadre juridique de sa pratique et au statut des télétravailleurs ; aux modalités de l'exercice de leurs fonctions à distance et aux moyens de contrôle mis en place ; à la protection et à la sécurité des collaborateurs, au droit à la déconnexion et à la prévention des risques psychosociaux, etc.

Mais aussi surprenant que cela puisse paraître, l'absence de formalisation peut s'avérer avantageuse pour les collaborateurs. Deux personnes ont évoqué en entretien le fait que depuis la mise en place du télétravail, les absences au bureau, liées aux maladies des enfants, aux arrêts d'isolement ou aux grèves des transports ou au sein des établissements scolaires, sont mieux acceptées par l'encadrement. Même si les conditions de travail dans ces situations ne sont pas toujours optimales (du fait de co-présence des enfants à la maison), cela permet d'assurer le maintien de l'activité professionnelle et de diminuer l'absentéisme, tout en répondant aux obligations d'ordre privé. Par le passé, les collaboratrices ont été amenées à poser des congés payés pour gérer ce genre de situations. Cela nous laisse penser que le télétravail est pratiqué comme une variable d'ajustement dans certaines situations de contraintes individuelles et collectives (grèves des transports, pénurie du carburant, etc.). La possibilité de travailler à distance dans ces cas-là est vécue comme une vraie avancée, du point de vue de la conciliation de vie professionnelle et familiale.

Cependant, cet avantage pour certains pourrait être mal perçu par d'autres membres de l'équipe. Le manque de formalisation favorise l'accroissement des inégalités entre les salariés des différents services et au niveau du même service. D'après nos observations, dans le service étudié, les demandes personnelles de télétravail peuvent être faites par les collaborateurs auprès de leurs supérieurs pour gérer leurs impératifs personnels ou familiaux. L'octroi de la possibilité de télétravailler plus d'un jour par semaine se fait alors de façon individuelle, ce qui peut être perçu par d'autres collaborateurs comme un manque d'équité et d'égalité de traitement. Le risque est que le télétravail devienne un critère discriminant et creuse davantage les disparités entre les membres de l'équipe. Une interlocutrice considère que la gestion individualisée du rythme du télétravail a impacté la cohésion du groupe de façon négative. Elle emploie le terme de « *privilegiés* » pour désigner ceux qui sont

⁷⁵ Observatoire des rythmes de travail 2021, Welcome to the jungle, p.12.

autorisés à télétravailler plus d'un jour par semaine pour des raisons personnelles : « *il y a eu aussi le fait que les gens... il y a des privilégiés, on va dire ça comme ça, tu vois. Et du coup, bah forcément, ça parle* ».

Le manque de formalisation au niveau du groupe peut être atténué au niveau du service par l'instauration des règles communes à tous et grâce à une gestion managériale adaptée au contexte spécifique de l'activité. C'est aussi un des défis pour le manager qui consiste à repérer les signaux faibles, à prendre en compte les motifs de l'insatisfaction ou même de mal-être des collaborateurs et à élaborer le cadre global des règles et des critères d'accès au télétravail clair et connu de tous, même si chacun des collaborateurs vit une réalité différente.

Les résultats obtenus au service paie confirment la tendance au niveau national⁷⁶ qui affiche le chiffre de 86 % pour ceux qui souhaitent bénéficier du télétravail à l'issue de la crise. Le rythme idéal d'au moins deux jours par semaine est alors souvent évoqué. A l'heure actuelle, lorsque le gouvernement n'intervient plus dans l'organisation du travail des entreprises privées et publiques du fait de la fin de crise, il appartient aux entreprises de trouver un accord, reconnaissant l'existence du télétravail et explicitant les modalités de sa pratique. En attendant, la pratique du télétravail pour les collaborateurs concernés s'apparente plus à une dérogation, à un avantage informel tacite qui pourrait être retiré à tout moment, qu'à un droit reconnu à part entière. Il serait d'après nous intéressant de voir si cette absence de formalisation impacterait la motivation et l'engagement des collaborateurs à long terme et si oui - de quelle façon. Quant à la population étudiée, les propos recueillis nous permettent d'affirmer qu'il y a une volonté apparente des gestionnaires de paie de montrer qu'elles sont capables de télétravailler de manière efficace, même à un rythme plus soutenu, et qu'elles se donnent les moyens pour ne pas trahir la confiance qui leur a été accordée. Cette précarité de la situation aux yeux des collaborateurs peut impacter de façon positive les pratiques professionnelles, comme on l'a cité pour la possibilité de télétravailler pour des raisons familiales, mais également être à l'origine de l'augmentation de la pression sociale qui amplifie les risques psychosociaux. Le télétravail est une organisation du travail qui est censée s'inscrire dans une relation « gagnant-gagnant ». Pour préserver son équilibre, il apparaît important de trouver un compromis entre les coûts et les bénéfices pour chaque acteur et de formaliser par un accord écrit les droits et les devoirs de chacun. La formalisation ouvrira également la voie à la réflexion autour des risques psychosociaux et la mise en place d'actions préventives et correctives.

1.4 La régulation du travail déspatialisé : entre autonomie, confiance et autocontrôle

L'autonomie et le contrôle sont deux notions étroitement liées, qui se trouvent impactées par la pratique du télétravail, dont les effets sont complexes et inextricables. Les études effectuées avant l'avènement massif du télétravail⁷⁷ font état de l'augmentation de l'autonomie des travailleurs, comme une des conditions d'accès au télétravail et l'accroissement du contrôle de la part de l'encadrement comme conséquence de la perte de la possibilité d'effectuer une surveillance directe, propre à l'exercice traditionnel de l'activité professionnelle.

Les résultats de notre étude nous permettent d'affirmer que le contrôle et l'autonomie ne sont pas liés par « un jeu à somme nulle, lorsque l'augmentation de l'un va de pair avec la diminution de l'autre »⁷⁸. Ce sont plutôt les forces complémentaires en tension, qui jouent chacune un rôle important dans la régulation de cette forme d'organisation du travail à distance.

Les propos recueillis citent tous l'autonomie comme une compétence nécessaire et cruciale pour l'exercice réussi de l'activité professionnelle des gestionnaires de paie. Cette compétence est jugée

⁷⁶ Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, communiqué de presse du 9 février 2021, <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>

⁷⁷ Fairweather, 1999; Wicks, 2002; Valsecchi, 2006; Dambrin, 2004

⁷⁸ Taskin L., Tremblay D-G., « Comment gérer les télétravailleurs », 2010, p.91.

comportementale⁷⁹ par les personnes interrogées, qu'il s'agisse du travail au bureau ou à leur domicile. En effet, les membres de l'équipe ne font pas la distinction entre les compétences nécessaires en télétravail et celles qui sont propres au travail sur site. Les gestionnaires de paie disent bénéficier de la même autonomie en télétravail qu'en présentiel, elle n'augmente donc pas sous l'effet de la déspatialisation.

Le fait d'être autonome, y compris à distance n'est pas forcément perçu par les gestionnaires de paie comme un avantage, mais comme partie intégrante de leur activité professionnelle. Par ailleurs, la gestion autonome de son organisation à distance peut s'avérer contraignante pour les collaborateurs. A première vue, l'autonomie des gestionnaires de paie en ce qui concerne leur organisation personnelle au travail ou l'exécution des tâches ne se trouve pas affectée par les effets de la déspatialisation. Cependant, on pourrait affirmer qu'elle est plus importante par rapport au travail sur site, car la distance implique une rupture du cadre spatio-temporel, ce qui induit la nécessité de sa gestion de la part du télétravailleur. Ainsi, à distance, les gestionnaires de paie bénéficient de la même autonomie au travail à laquelle s'ajoute la nouvelle responsabilité de gestion des arbitrages entre l'espace-temps domestique et l'espace-temps professionnel. L'exercice du travail sur site ne suppose pas cette compétence de gestion autonome puisque c'est la distance parcourue entre le domicile et bureau qui joue le rôle de marqueur de différents espace-temps. Lorsqu'on est au bureau, on n'est pas à domicile, bien que les deux ne soient pas complètement étanches, et même en présentiel les collaborateurs peuvent être confrontés aux sollicitations émanant de la sphère privée. A domicile, la frontière est moins évidente et l'autonomie de gestion incombe dès lors au travailleur. Dans cette optique, l'autonomie en télétravail responsabilise davantage le collaborateur, qui est amené à faire des choix et à mettre en place les stratégies motivationnelles et organisationnelles qui caractérisent le processus d'autorégulation. Cette analyse nous amène à penser que l'autonomie de gestion des espace-temps induite par la déspatialisation est un vrai enjeu pour le collaborateur, qui se trouve être le seul acteur de sa réussite. De ce point de vue nos conclusions confirment celles de S. Wood⁸⁰, selon lesquelles, la performance personnelle s'avère une composante indispensable du système de valeurs menant vers les performances collectives et organisationnelles.

En termes de contrôle effectué par l'encadrement, les propos recueillis ne permettent pas de conclure à un changement global quant à ses modalités ou à son accroissement du fait de la distance séparant les collaborateurs de leur manager.

La totalité des interrogées affirme ne pas sentir l'intensification du contrôle de leur activité à distance, tout en mentionnant la possibilité hypothétique d'être surveillé à leur insu par le biais des NTIC. De nos jours, les NTIC offrent de nombreuses possibilités de contrôle à distance, qui peut se baser sur de nouveaux indicateurs de performance. Les collaborateurs sont conscients qu'ils peuvent être contrôlés sur le temps de connexion et le volume de données traités (les reportings sont faits de façon hebdomadaire). Cependant, lorsque la question de contrôle est abordée en entretien, la plupart de gestionnaire de paie évoque la notion de confiance qui existe entre eux et les supérieurs.

En effet, avant même la mise en place du télétravail au sein du groupe ALTEN, l'organisation de l'activité du service paie et les modalités de son contrôle étaient celles que de nombreuses sources de littérature managériale préconisent à l'heure actuelle. Tout d'abord, l'exercice de l'activité des gestionnaires de paie est basé sur la confiance mutuelle entre ces derniers et les superviseurs. Comme nous avons pu le voir, les gestionnaires de paie, tout en étant très autonomes dans l'exercice de leurs fonctions au quotidien, s'adressent à leur superviseuse de façon spontanée et naturelle pour

⁷⁹ Les compétences comportementales sont les connaissances, les aptitudes et les valeurs requises pour remplir efficacement une fonction ou un rôle professionnel. Elles font référence au côté non technique (le « comment ») d'un emploi et s'acquièrent et se développent habituellement par l'expérience de vie.
<https://www.ccsa.ca/fr/competencescomportementales#:~:text=Les%20comp%C3%A9tences%20comportementales%20sont%20les,par%20l'exp%C3%A9rience%20de%20vie.>

⁸⁰ Wood S., « HRM and organizational performance », *Human Resource Management*, 2018, pp. 74-97, cité par Berberat S. et al., 2021, p. 114.

obtenir le soutien ou la validation dans les situations les plus complexes, qu'elles ne sont pas à même de résoudre seules. Du fait de cette organisation, les superviseuses bénéficient d'un véritable statut de coach, que ce soit dans les aspects plus techniques du travail, mais aussi du point de vue du suivi qualitatif de la performance individuelle et des résultats collectifs. La perte de la possibilité de supervision directe n'est donc pas aussi cruciale pour les superviseuses, que cela a été décrit dans les sources consultées⁸¹. Par ailleurs, les résultats de notre observation sur le terrain et les propos recueillis pendant l'étude qualitative, nous ont permis de révéler l'existence de la culture du management par le résultat, qui régule l'activité de chacun et coordonne la performance collective. Cette orientation, qui caractérise l'organisation et la gestion de l'activité du service paie, pourrait également expliquer l'absence de l'accroissement du contrôle des collaborateurs à distance. La possibilité de surveillance directe dans cette configuration, ou plutôt sa perte à distance, n'est donc pas, d'après nos conclusions, si critique ni pour les superviseuses, ni pour les gestionnaires de paie, puisque chacun d'eux connaît les attentes qui pèsent sur lui au quotidien et maîtrise les moyens d'y répondre.

Deux autres formes de contrôle jouent un rôle fondamental dans le processus de régulation du travail déspatialisé, à savoir l'autocontrôle exercé par le télétravailleur lui-même et le contrôle social, exercé par les pairs. D'après les conclusions de L. Taskin⁸², ces formes de régulation ne seraient pas assez prises en compte par l'encadrement, car elles échappent complètement à l'action managériale, à plus forte raison à distance. Les deux formes de contrôle sont caractéristiques pour les pratiques professionnelles de la population étudiée.

D'après de nombreux témoignages, il en ressort que les gestionnaires de paie appréhendent en plus grande mesure les retours négatifs venant de la part des ADP, que de leur responsable direct. En effet, les ADP ont tendance à mettre les responsables des deux services en copie des mails, lorsqu'un gestionnaire de paie tarde à leur apporter une réponse ou une solution attendue, ou lorsqu'elles ne sont pas d'accord avec le traitement effectué. Les retours négatifs venant des ADP sont redoutés par l'équipe paie car l'information sur leur défaillance peut « monter super haut », d'après les dires d'une gestionnaire de paie. Ce qui est susceptible de porter préjudice à la réputation de la personne concernée et du service entier. D'après leurs propos, les gestionnaires de paie considèrent que le travail est fait correctement en absence de retours négatifs de la part des ADP. Leur satisfaction et l'absence de retours négatifs avec les superviseuses en copie est donc un critère de performance pour les gestionnaires de paie du service, ce qui nous amène à penser que les ADP ont un rôle important à jouer dans la régulation d'activité des gestionnaires de paie et les modalités de son contrôle. Ce contrôle ne change d'ailleurs pas à distance puisque tous les échanges, comme nous l'avons vu auparavant, se font toujours par mails ou par TEAMS.

D'après l'analyse du verbatim recueilli, les gestionnaires interrogées ne se sentent pas plus contrôlées à distance. Or, l'absence d'accroissement du contrôle de la part des superviseuses ne signifie pas forcément que le niveau de contrôle n'augmente pas. En effet, le travail à distance de ses collègues et supérieures suppose une très grande autonomie et l'autodiscipline qui va de pair avec l'intensification d'auto-contrôle. D'après de nombreux témoignages, l'autocontrôle des gestionnaires de leur propre activité et la pression sociale augmentent à distance. En travaillant à distance, la personne a la possibilité d'échapper à la surveillance directe des collègues et des supérieures et à leur contrôle visuel. Ce qui pourrait être considéré comme un avantage de la déspatialisation. Cependant, le même fait pourrait s'avérer à l'origine d'une frustration nouvelle pour les gestionnaires de paie, puisque la fonction d'autocontrôle et d'autorégulation s'impose à elles en plus grande mesure. La déspatialisation modifie les rôles et les statuts des principaux acteurs, ce qui nécessite la re-régulation des modes de contrôle exercé. Autrement dit, le rôle de contrôle et de gestion qui incombe aux superviseuses en temps normal se trouve à la charge des collaborateurs en télétravail. Nos conclusions sont cohérentes

⁸¹ Brunelle E., 2010, p.25

⁸² Taskin L., « Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public », IAG Working Papers, 2006/15, <http://hdl.handle.net/2078.1/5507>.

avec le constat qu'a fait S. Craipeau⁸³ dans ses travaux de recherche, à savoir « le télétravail correspond à une tendance forte de transformations des conditions spatiales et temporelles du travail, allant de pair avec une forte autonomie, c'est-à-dire une substitution des modes de contrôle disciplinaires par un autocontrôle permanent du salarié ». Il appartient donc au collaborateur de faire les arbitrages justes en termes d'organisation personnelle, de gestion de son temps au travail et hors-travail. Plus le collaborateur est autonome, mieux il arrivera à gérer des demandes venant des sphères professionnelle et privée. Les travaux d'Allen et al.⁸⁴ confirment le lien entre la maîtrise des horaires et l'autocontrôle d'un côté, et la réussite de la conciliation de la vie professionnelle et privée de l'autre.

Comme nous l'avons vu auparavant, la perte de proximité avec les superviseuses ne signifie pas pour les gestionnaires de paie que leur travail devient invisible. Toutes les interrogées soutiennent que leur travail reste autant visible à distance, qu'au bureau. Cependant, la pression due à l'obligation de résultat se renforce à distance, comme si les gestionnaires considéraient qu'elles ont moins droit à l'erreur en télétravail, qu'en présentiel. Cela entraîne un changement de comportement à distance qui se traduit par l'obligation auto-infligée de répondre aux mails le plus vite possible, de mettre plus de personnes en copie, par la peur de manquer un appel, etc. La pression est donc plus forte pour le télétravailleur du fait de l'injonction personnelle implicite, qui suppose de devoir être disponible tout le temps de connexion. Selon les témoignages, cette tendance s'est quelque peu atténuée durant les deux ans de pratique du télétravail en entreprise.

Nous n'avons pas pu recueillir les avis des superviseuses sur ce point et aucun élément de l'observation *in situ* ne permet d'affirmer que cette croyance des gestionnaires est susceptible d'être partagée par les supérieurs. Or, cet état d'esprit des collaborateurs démontre à notre sens l'existence d'un contrat social entre les gestionnaires de paie et leurs supérieurs. Selon la théorie du don et contre-don de M. Mauss⁸⁵, la triple logique du don est bien caractérisée dans notre cas. En effet, les supérieurs (y compris la Direction) ont donné aux collaborateurs leur confiance en autorisant le télétravail de façon informelle (donner) et ces derniers se sentent honorés (recevoir) et redevables (redonner à son tour) au point de travailler de façon encore plus assidue et efficiente. Les propos d'une des gestionnaires de paie illustrent bien cette idée : « *On nous a fait confiance et donc... c'est de notre responsabilité du coup de ... de bien travailler* ». Cette relation de confiance mutuelle, déjà présente avant la mise en place du télétravail dans le service étudié, s'inscrit dans le processus de ré-régulation entre tous les acteurs, ce qui contribue grandement à la réussite de ce mode d'organisation d'activité. Ce dernier témoignage nous amène à penser que la confiance instaurée se présente comme un véritable levier de motivation au travail et assure avec la culture basée sur le résultat la fonction de contrôle et de ré-régulation de l'activité à distance. La nature informelle de cette relation « donnant-donnant » renforce, à notre avis, cet engagement des collaborateurs, pour qui le télétravail se présente comme « *une chance* ». Il serait intéressant de découvrir, si cet engagement serait susceptible d'évoluer en cas de formalisation de la pratique du télétravail dans cette entreprise. L'autorisation de télétravailler serait-elle encore considérée par les collaborateurs comme le « don » ou bien le fait que cela devienne le « droit » impliquerait une nouvelle ré-régulation des acteurs ?

Nos analyses de l'articulation entre autonomie, contrôle et confiance en télétravail nous rapprochent de la théorie des régulations sociales de J.-D. Reynaud⁸⁶, selon laquelle tous les acteurs se trouvent impliqués dans le processus de la régulation conjointe. La régulation autonome effectuée par les télétravailleurs se traduit par les règles que les gestionnaires de paie se fixent dans le contexte de travail à distance pour répondre aux attentes et aux injonctions de la hiérarchie. La régulation de contrôle émane dans notre cas de l'organisation-même de l'activité du service paie, des superviseuses

⁸³ Craipeau S., <http://journals.openedition.org/quaderni/534> ; DOI : 10.4000/quaderni.534

⁸⁴ Taskin L., 34/2006

⁸⁵ Mauss M., *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Sociologie et Anthropologie, PUF, Collection Quadrige, 1973.

⁸⁶ Reynaud J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, coll. « U », 2^e édition, 1993, 1^e édition, 1989.

directes et des ADP. Ces dernières, bien qu'extérieures au service, sont partie-prenante à ce processus de re-régulations entre les différents acteurs. Les interactions entre les acteurs de ces deux régulations permettent donc, à défaut de formalisation de la pratique de télétravail, d'instaurer un système de règles communes, dont les acteurs s'approprient et acceptent les contraintes, afin de continuer à fonctionner de façon structurée et efficiente tout en poursuivant leurs propres objectifs.

2. Une expérience jugée positive par les télétravailleurs, à condition de maîtriser les effets négatifs

Notre seconde hypothèse concernait les arbitrages que sont amenés à faire les collaborateurs en télétravail en termes de rapport « coûts-bénéfices » de cette organisation du travail. Tout au début de notre étude, nous avons supposé que les bénéfices du télétravail seraient plus importants que les inconvénients, ce qui expliquerait le souhait des gestionnaires de télétravailler à une fréquence plus élevée.

D'après les sources citées en introduction, le principal avantage pour les télétravailleurs est lié en grande partie à la suppression de la distance à parcourir entre le domicile et le bureau au quotidien. Les déplacements inhérents au travail sur site, le stress, la fatigue et les difficultés que cela engendre au quotidien sont jugés de plus en plus inutiles et facilement évitables. Cette attitude, caractéristique aussi pour la population étudiée, s'explique par la nature « télétravaillable » de leur emploi, la facilité à pratiquer le télétravail et par les bénéfices que cette organisation leur procure avec les inconvénients somme toute très modérés.

Lorsque la parole est laissée aux collaborateurs au sujet de leur perception du télétravail, les mots à connotation positive, tels que « *bonheur* », « *meilleure qualité de vie* », « *liberté* », « *famille* » sont évoqués. Les avantages sont nombreux pour les membres de l'équipe et ils dépassent le simple gain sur le temps de trajet. Lors des entretiens, nous avons constaté que les gestionnaires de paie n'assimilent pas forcément le télétravail à l'économie du temps de trajet, donc à la distance : « ... *le télétravail, je ne le rime pas avec le temps de trajet ...* ». Le travail à domicile est plutôt considéré comme une organisation du temps de travail à part entière, qui permet de supprimer le temps non productif autour du trajet vers le bureau (se doucher, s'habiller, se maquiller, décompresser au retour du travail, etc.) y compris le temps « mort » passé dans les transports, au profit de la vie familiale ou d'une hygiène de vie meilleure (plus de sommeil, moins de stress dû au déplacement). C'est sans doute pour cette raison que lorsque la question sur les avantages du télétravail a été posée, les gestionnaires de paie ont toutes mentionné la meilleure qualité de vie et non pas l'économie du temps de trajet, qui en est pourtant à l'origine. Le télétravail est une organisation qui supprime la distance et permet de basculer instantanément d'une échelle spatio-temporelle à une autre, sans qu'il soit nécessaire de se déplacer. La distance supprimée devient du temps, dont l'utilisation redéfinit les espaces entre vies professionnelle et privée et requiert une aptitude à gérer leur séparation. D'après les études de J.-L. Metzger et O. Cléach⁸⁷, il s'agit d'un « véritable « *jeu de l'esprit* » auquel se livrent les salariés pour reconstruire symboliquement les frontières entre les sphères ». Les gestionnaires de paie interrogées affirment de façon unanime, que le temps de trajet économisé est alloué à la sphère familiale, favorisant ainsi la conciliation entre la vie privée et professionnelle. Il paraît important de souligner, que la situation familiale n'est pas déterminante dans cette optique : les bénéfices sont tout autant appréciés par les célibataires, que par les membres des grandes familles. La possibilité de travailler dans un cadre agréable, familial et propice à la concentration renforce le sentiment de bien-être au travail et réduit le stress et la fatigue. A raison d'une journée par semaine, les bénéfices du travail à domicile sont fortement appréciés, mais jugés insuffisants, par les gestionnaires de paie, qui souhaitent dans leur majorité augmenter la fréquence à 2-3 jours à distance. Il est à noter, que le service paie en question a pratiqué depuis mars 2020 plusieurs rythmes de télétravail. Nous

⁸⁷ Metzger J.-L., Cléach O., « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, N° 46, 2004, pp. 433-450, cité par Fernandez V., Guillot C., Marraud L., 2014, p.109.

considérons donc, que les personnes interrogées ont assez de recul pour faire en toute connaissance de cause le choix optimal du rythme en termes de « coûts-bénéfices » liés au télétravail.

Du fait de la rupture du cadre spatio-temporel, le travail à domicile n'inclut pas la composante « distance à parcourir », soit le trajet pendulaire. Les sphères professionnelle et privée tendent alors à se confondre, ce qui est considéré comme un des inconvénients du travail à distance dans les sources consultées. En effet, avant l'avènement massif du télétravail, le rythme de travail a toujours été de la responsabilité de l'entreprise puisque c'est elle qui le dictait en l'inscrivant dans le contrat de travail. Mais, avec le télétravail, nous constatons un transfert de responsabilité entreprise-télétravailleur, ce qui modifie les rapports au travail (comme pour l'autonomie d'organisation et le contrôle, dont il était question plus haut). Lors des entretiens, nous avons essayé de savoir, si les collaborateurs ont élaboré les stratégies ou les routines pour délimiter le temps de travail de celui de la vie privée. La totalité des interrogées affirme n'avoir aucun mal à gérer le début et la fin de la journée de travail, en se basant sur la règle « *les horaires, ça reste les horaires* ». Aucune stratégie, ni tactique pour se mettre en condition de production et inversement, selon elles, n'est nécessaire. Compte tenu de l'absence de formalisation quant à la pratique du télétravail, les gestionnaires de paie interrogées ont toutes fait le choix de respecter les horaires du bureau à domicile. Ce comportement pourrait être assimilé à une stratégie de gestion de temps et de l'espace, qui est sans doute liée à l'injonction implicite de synchronisation avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques, comme le révèlent les travaux de V. Fernandez et al⁸⁸.

Malgré la flexibilité des horaires existante, dont bénéficient les télétravailleurs, toutes ont affirmé de prêter une attention particulière au respect du temps de travail effectif. Pour certaines, la journée en télétravail va se dérouler sans interruption, pour d'autres, elle sera plus fragmentée, pour les dernières elle sera identique à celle du bureau, d'après leurs dires. Les propos recueillis ne permettent pas de définir une tendance générale, quant au déroulement de la journée à domicile, car la composante familiale est un critère crucial, qui explique en grande partie les disparités existantes au niveau d'articulation des sphères professionnelle et privée. La maîtrise de cette compétence, que C. Rey et F. Sitnikoff⁸⁹ qualifient d'une aptitude comportementale, ne sera pas la même pour chacun des télétravailleurs. Il est à noter, que la famille et l'entourage proche servent souvent de régulateur entre les sphères professionnelle et privée. Ce qui limite les risques de débordement du travail dans le privé et des conflits sous-jacents entre les responsabilités professionnelles et familiales.

Une particularité a retenu notre attention lors de l'analyse de verbatim, qui semble être caractéristique à l'exercice de l'activité en télétravail et qui marque l'évolution de la notion du temps de travail effectif.

La plupart des interrogées affirme ne pas faire de pauses dans la journée en travaillant à domicile si ce n'est qu'aller déposer ou chercher les enfants à l'école, ce qui décale tout simplement le début et la fin de la journée. Cependant, toutes admettent prendre du temps pour s'avancer dans le programme de la journée familiale, en faisant la lessive, par exemple :

« Je vais pas me cacher. Je fais des choses pendant mon télétravail. Voilà, lancer la machine. Je fais des choses quoi, mais bon, pas trop mais... j'essaie de faire ça pendant ma pause, parce que nous avons droit à une pause, quand même, matin et après-midi. Mais pendant ma pause, je vais faire plein de choses ».

Par conséquent, le temps de pauses, passé avec les collègues sur site à échanger, se former ou s'informer est remplacé par le temps alloué aux tâches ménagères en télétravail. Paradoxalement, ces laps de temps consacrés à la vie privée ne sont pas considérés comme une pause : « *Tu prends une minute pour aller faire ton café dans ta cuisine, tu reviens, tu es assise à ton poste et tu bois ton café.*

⁸⁸ Fernandez V., Guillot C., Marraud L., 2014, p. 107.

⁸⁹ Rey C., Sitnikoff F., « Les technologies de l'information et de la communication. Les nouveaux espaces temps de la ville et du travail », *Esprit critique*, vol. 6, N° 3, 2004, pp. 223-234, cité par Fernandez V., Guillot C., Marraud L., 2014, p.107.

C'est pas une pause. Donc c'est pour ça oui, effectivement... je pense qu'on on est tous pareils, quoi. On travaille plus pendant le télétravail ».

Les gains de productivité sont difficilement mesurables, d'autant plus que le métier de gestionnaire de paie s'exerce en fonction des données des matrices, dont le volume journalier à traiter est imprévisible et aléatoire et par conséquent, l'impact de la distance sur la productivité est incertain.

Pour résumer, le brouillage entre les sphères privée et professionnelle a entraîné une évolution de la notion du temps de travail effectif qui est défini dans le Code du travail⁹⁰ comme « *le temps pendant lequel le salarié est à disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations* ». Comme nous pouvons le constater, la pratique du télétravail a, de fait, apporté ses correctifs, non seulement dans l'organisation du travail individuel et collectif, mais aussi dans le cadre juridique, qui la régulait jusqu'alors. Cette transformation nous amène à repenser le temps de travail, qui dorénavant n'est plus assimilé au temps de présence sur site, mais qui pourrait se définir davantage par la mesure de charge de travail et/ou l'atteinte des objectifs assignés par l'encadrement.

Il apparaît d'après les propos recueillis, que le temps de pause est surtout synonyme d'échanges personnels. Ces deux avantages, d'avoir le lien social sur site et de pouvoir mieux concilier la vie privée et professionnelle, ne sont pas cumulables pour les collaborateurs à distance. Ainsi, la totalité des gestionnaires interrogées déplore la perte du lien social et de la communication informelle, sans pour autant que cela les mène vers sentiment d'invisibilité ou d'isolement. Cette tendance s'explique, à notre sens, par la faible fréquence de l'arrangement, dont il était question plus haut. C'est probablement pour cette raison que les gestionnaires de paie affirment ne pas chercher à contacter leurs collègues pour combler les effets psychosociologiques de la distance. Une gestionnaire limite même ses appels vers les personnes en télétravail en le justifiant ainsi : « *Parce que nous avons qu'un jour de télétravail. Je me dis que ce seul jour de télétravail, ça veut dire que la personne veut être en paix, chez elle* ». Nous retrouvons ici l'idée soutenue par V. Fernandez⁹¹, selon laquelle le domicile peut s'avérer pour certains comme un « refuge » face aux sollicitations des collègues et des supérieurs. D'autant plus que, selon les interviewées, les appels téléphoniques ne remplacent pas le côté « vivant » des échanges en présentiel. Effectivement, toute la partie visuelle de la communication en face-à-face n'est pas accessible lors des échanges à distance, ce qui, non seulement, dégrade leur qualité, mais crée en plus de la « fatigue- ZOOM⁹² », préjudiciable pour la santé. En revanche, sur ce dernier point, personne ne se sent en zone de risque, car, d'après leurs propos, l'intensité d'échanges avec les collègues n'augmente pas du fait de la distance.

Les collaborateurs du service paie ne semblent pas pâtir des effets négatifs de la déspatialisation, cités dans les sources consultées⁹³, à savoir, l'isolement, la déconnexion, le désengagement ou le surinvestissement, la perte du sens de travail. Au contraire, aux yeux de tous, une journée de télétravail représente une pause, une coupure nécessaire, qui permet de revenir plus détendu au bureau le lendemain. De ce point de vue, nous ne pouvons pas dire que la déspatialisation physique et surtout psychosociologique ait un impact négatif sur les télétravailleurs. Cette possibilité de travailler à l'écart de l'open-space est plutôt bien perçue par les télétravailleurs et au vu de la fréquence relativement faible (un jour) aucune personne ne semble être affectée par le sentiment d'isolement, de solitude et de mise à l'écart. En revanche, selon les témoignages, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs ont été pleinement ressentis pendant le télétravail-confinement et personne ne souhaite revenir à ce rythme.

⁹⁰ Article L.3121-1 du Code du travail

⁹¹ Fernandez V., Guillot C., Marraud L., 2014, p. 108

⁹² La zoom fatigue est la fatigue, l'anxiété ou le burnout associés à la surutilisation des plates-formes virtuelles de communication, en particulier la visioconférence.

⁹³ Berberat S., Rosat D., Kouadio A., juin 2021, pp. 113-135. ([hal-03365484](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03365484))

De façon unanime, c'est la perte du lien social qui motive le plus les collaborateurs à vouloir revenir sur site au moins deux jours par semaine. Ce n'est donc pas le lieu en lui-même qui manque aux collaborateurs à distance, mais le cadre professionnel au sens large, qui suppose les échanges informels, les pauses à plusieurs, les interactions avec les collègues et supérieurs, les valeurs partagées et le langage.

Si, comme nous l'avons vu, la déspatialisation ne modifie pas les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie à proprement parler, elle a un impact considérable sur le côté relationnel et communicationnel. La dégradation du lien social est donc l'un des principaux « points noirs » du télétravail au niveau national et le seul cité par les gestionnaires de paie interrogés.

Les avantages du télétravail dépassent donc les inconvénients, que ressentent les personnes de la population étudiée, sans que ces derniers restent non-négligeables. Il appartient alors à tous les acteurs d'entreprendre une réflexion et une action commune quant aux solutions à mettre en place, afin de réduire les effets indésirables de la déspatialisation quelle que soit leur intensité. La notion de fréquence apparaît encore une fois comme cruciale dans les arbitrages entre les coûts et bénéfices que font les gestionnaires de paie en parlant du rythme idéal. Mais le caractère individuel du vécu du travail à distance est également à prendre en compte car le ressenti ne serait pas le même d'un collaborateur à l'autre et dépend en grande partie des traits individuels de la personne, de son appétence pour la vie sociale et de la condition familiale en tant qu'environnement de travail à distance.

CONCLUSION

Nous avons réalisé notre enquête au moment où le recours au télétravail s'est généralisé dans le contexte de gestion politique et économique de la crise sanitaire mondiale. Cette dernière a agi comme un accélérateur de nombreuses tendances de fond comme la digitalisation des process, l'individualisation des compétences, la flexibilisation des rythmes de travail, etc., qui ont également joué un rôle important dans la transformation des modes d'organisation du travail.

L'accès au télétravail, rendu possible au niveau national et pour les métiers qui n'en bénéficiaient pas auparavant, a marqué un vrai bouleversement du monde du travail, mais également du mode de vie des salariés. C'est à ce moment que les gestionnaires de paie, qui ont fait l'objet de notre étude, ont pu bénéficier pour la première fois de ce mode d'organisation du travail, offrant une plus grande flexibilité dans la gestion des espaces-temps professionnel et privé.

Nous avons réalisé cette enquête dans le but de comprendre en quoi le travail à distance a modifié les pratiques professionnelles des gestionnaires de paie afin de mesurer les enjeux qui se posent devant ces salariés et leurs supérieurs en termes de gestion des effets de la déspatialisation.

Deux hypothèses ont guidé notre recherche quant aux effets de la déspatialisation sur l'activité du service de paie.

Selon la première, les gestionnaires de paie ne ressentent pas de changement de leurs pratiques professionnelles à distance en termes de savoir-faire propre au métier à l'exception de la réalisation des tâches nécessitant la communication interpersonnelle indispensable à la circulation de l'information et le transfert de compétences.

L'analyse du corpus nous a permis de conclure que la façon d'effectuer les tâches qui leurs incombent et les règles et procédures suivies restent identiques à distance. Le métier de gestionnaire de paie en étant très technique et encadré, s'est révélé télétravaillable à 100 %, à condition d'avoir acquis au préalable une expérience suffisante en présentiel. Ce cadre prescrit de l'organisation d'activité du service basée sur la culture du résultat avec les objectifs clairs, réalistes et connus de tous, permet sa transposition à distance. Une bonne connaissance du métier de gestionnaire de paie est donc la

condition nécessaire pour accéder au télétravail, car elle permet de s'acquitter de ses tâches de façon autonome, tout en restant dans le cadre des process définis. Les résultats de l'enquête nous ont permis de conclure que l'autonomie dans l'exécution des tâches quotidiennes n'augmente pas pour les gestionnaires en télétravail, car elles ont déjà toute la latitude d'organisation de leur journée et de gestion de leur périmètre en présentiel. C'est l'autonomie et l'auto-contrôle dans la répartition des temps de vie qui augmentent du fait de devoir faire des arbitrages entre les obligations professionnelles et celles d'ordre privé. Tout en responsabilisant l'individu, le télétravail fait appel à des formes motivationnelles autorégulées des collaborateurs, qui doivent trouver en eux-mêmes la motivation de répondre aux attentes qui pèsent sur eux de la part de l'entreprise.

Les gestionnaires de paie apprécient toutes l'opportunité de s'organiser de façon autonome et de gagner en qualité de vie, grâce à la flexibilité accrue et la meilleure répartition des temps. Pour que cet avantage ne devienne pas un inconvénient, un prérequis existe : c'est la capacité à instaurer des frontières entre vie professionnelle et privée, qui s'avère être une compétence cruciale, à nos yeux, pour la réussite de la gestion de la déspatialisation et le maintien du bien-être des salariés.

Outre la maîtrise des règles et la connaissance du métier, les outils numériques utilisés à distance sont également un élément d'explication de l'absence de changement de pratiques professionnelles à distance. De ce point de vue, les outils jouent un rôle majeur dans la réussite du télétravail, puisqu'ils permettent à la compétence de s'affranchir de la distance. Cette organisation de l'activité a été rendue possible, grâce à la digitalisation des process de traitement des données au tout début du premier confinement et à l'accès au réseau de partage à distance au même titre qu'en présentiel. Ainsi, les changements des pratiques du fait du télétravail ont bien eu lieu il y a deux ans, mais à l'heure actuelle ces process semblent être bien adoptés par les gestionnaires de paie et, grâce à la nature des tâches à effectuer, favorisent l'efficacité du télétravail. L'utilisation des mêmes outils numériques à distance permet non seulement d'effectuer son travail de la même façon qu'au bureau, mais aussi de se synchroniser avec ses collègues sur site, ce qui tend à minimiser l'impact de la déspatialisation sur l'unité de temps et d'action. L'utilisation des outils collaboratifs (TEAMS, ZOOM, etc.) à distance est également un des moyens de réduire la distance physique et psychologique. Bien que la communication électronique diminue considérablement la richesse des échanges interpersonnels, ces outils ont vocation à assurer le lien entre le télétravailleur et le reste de l'équipe en communiquant à distance.

L'enquête menée au sein du service de paie a permis de démontrer l'existence des lacunes dans la circulation de l'information et le partage des connaissances. D'après notre analyse, la communication au sein du service paie n'est pas adaptée au mode de travail hybride, pratiqué à l'heure actuelle. Etant absent du bureau au moins un jour par semaine, tous les collaborateurs émettent un doute, quant à l'efficacité de la transmission de l'information au sein de l'équipe, et révèlent les difficultés liées à l'insuffisance d'accès aux résultats du partage des connaissances sur site. Bien que la rupture spatio-temporelle en conditions de télétravail explique en partie les difficultés à faire circuler l'information, l'analyse du verbatim permet de supposer que ce n'est pas lié seulement à la distance, mais au fonctionnement même du service étudié. Notre enquête a permis de constater qu'à l'instar des pratiques professionnelles des gestionnaires de paie, la communication de haut en bas n'a pas changé de façon significative depuis le début de la pratique du télétravail dans l'entreprise. Si au moment des entretiens cette situation n'est pas jugée comme un inconvénient majeur ou rédhibitoire à la pratique du télétravail, à long terme elle peut s'avérer néfaste pour les collaborateurs au niveau d'augmentation du stress ressenti au travail, du sentiment d'isolement ou d'ostracisation et par conséquent, susceptible d'affecter le bien-être des salariés.

Bien que les membres de l'équipe arrivent à contourner partiellement cette difficulté en s'informant par d'autres moyens, une partie des échanges et de transfert de compétences reste perdue pour les collaborateurs à distance. L'organisation du travail hybride a remis en cause le mode de fonctionnement propre au travail en présentiel et suppose l'adaptation des pratiques de tous les acteurs au nouveau contexte d'exercice de leur activité professionnelle. Le défi est complexe, car il ne

s'agit pas seulement de transmettre les informations à l'oral ou à l'écrit à l'ensemble de l'équipe, mais de trouver des moyens de transmission et de partage d'information inclusifs et accessibles à tous en temps réel. Par ailleurs, pour garder le lien avec l'entreprise et l'équipe à distance, non seulement sur le plan technique, mais aussi sur le plan social, les télétravailleurs doivent avoir accès aux informations formelles et informelles. Une autre difficulté, non négligeable pour tous les communicants, ne consiste pas seulement à rédiger un écrit clair et exempt d'ambiguïté et de risque de compréhension erronée, mais à faire un suivi après sa transmission afin de s'assurer que le message reçu est bien compris et interprété par tous les destinataires. C'est un défi en soi car l'absence des moyens de vérification visuelle non-verbale et l'impossibilité d'effectuer des ajustements grâce à des réactions spontanées rendent la communication impersonnelle et asynchrone.

Une autre réflexion qui nous paraît cruciale à engager concerne le maintien du transfert des connaissances, qui participe à la construction d'une compétence collective, indispensable pour la bonne réalisation du travail individuel et collectif. Comment faire bénéficier aux télétravailleurs des résultats des échanges entre les gestionnaires sur site pour partager les connaissances et les expériences ? Il serait bénéfique pour tous les acteurs de faire état de leurs motifs de satisfaction et d'insatisfaction et des attentes, quant à une circulation de l'information optimale, et de mettre en place des pratiques collectives, dans le but de réduire les effets délétères de la déspatialisation. On pourrait considérer qu'en acceptant de participer aux entretiens, les salariés ont tenté d'ouvrir le dialogue pour exprimer leur avis quant à leur vécu de ce mode d'organisation du travail et les améliorations qu'ils aimeraient y apporter, en particulier en termes de circulation de l'information et de la communication interpersonnelle.

Au-delà de la productivité personnelle des collaborateurs, l'utilisation des outils numériques dans le but de maintenir le lien social, le sentiment d'appartenance et la cohésion de l'équipe représente un autre enjeu important pour les responsables du service et les ressources humaines de l'entreprise. D'après notre analyse, la cohésion de l'équipe déjà faible avant l'arrivée du télétravail a été fragilisée depuis plus de deux ans de pratique. L'affaiblissement des relations interpersonnelles à distance allant jusqu'à la perte du lien social est le principal inconvénient cité par les participants lors des entretiens. La gestion de cet effet de la déspatialisation s'effectue tout d'abord au niveau individuel, puisque toutes les personnes ont différents besoins en termes de communication et donc des attentes différentes. Les stratégies sont élaborées au niveau individuel pour tenter d'atténuer les effets de la déspatialisation en termes de perte du lien social. Les outils numériques offrent la possibilité de maintenir la communication interpersonnelle à distance, mais leur usage dans ce but reste limité car ils ne remplacent pas les échanges en face à face. C'est pourquoi la gestion individuelle des effets de la distance psychosociologique doit être accompagnée par la gestion globale au sein du service et de l'entreprise. Tout l'enjeu consiste alors à repenser les moments collectifs, car le travail sur site est tout d'abord un lieu de socialisation pour les collaborateurs. C'est la socialisation en milieu professionnel qui permet le partage de connaissances entre les acteurs, et par ce moyen, la structuration de leur identité professionnelle, la maîtrise de leur rôle en milieu de travail, et qui véhicule les valeurs du service et la culture d'entreprise. La préservation du lien social et du sentiment d'appartenance à l'équipe passe également par l'adaptation des canaux de circulation d'information aux conditions du travail hybride et le renforcement des échanges interpersonnels pendant les moments collectifs en présentiel ou à distance. L'organisation des petits-déjeuners ou des goûters de l'équipe, la mise en place de rituels collectifs du début et de la fin de la journée, des rencontres périodiques en face-à-face entre superviseurs et collaborateurs sont tout autant des moyens de réduire les effets de la déspatialisation. Il est important de réfléchir ensemble à de nouvelles pratiques à mettre en place afin de renforcer le sentiment d'appartenance au collectif et prévenir l'apparition des risques psychosociaux, dus à l'éloignement physique et social.

Les risques psychosociaux sont les principaux inconvénients du télétravail cités dans les publications scientifiques et la littérature managériale que nous avons consultées dans le cadre de notre recherche bibliographique. Selon notre seconde hypothèse, certains risques psychosociaux existent, mais ils sont

moins prégnants en ce qui concerne l'activité professionnelle des gestionnaires interrogées pour qui les avantages priment sur les inconvénients au moment de l'enquête.

La première explication à ce constat qui ressort de notre étude est la faible fréquence de l'arrangement de la pratique de télétravail, limitée à un seul jour par semaine. C'est ce rythme imposé qui définit la portée des avantages et des inconvénients que ressentent les collaborateurs en travaillant à distance.

Ainsi, les risques liés au sentiment d'isolement, d'ostracisation ou de perte du lien social se trouvent limités et ne sont pas considérés comme délétères par la population interrogée. Notre deuxième explication vient renforcer le constat fait lors de l'analyse du verbatim et des comportements observés sur place. L'enquête menée dans le service paie nous permet d'affirmer que la déspatialisation n'est pas forcément à l'origine de l'apparition de ces risques, car ils ont déjà été caractérisés avant l'arrivée du télétravail et sont encore d'actualité dans le contexte de travail hybride actuel. Il arrive par exemple encore à certaines personnes de se sentir isolées ou invisibles en présentiel. Ce n'est donc pas le lieu en lui-même qui est porteur ou non des risques psychosociaux, mais l'usage qu'en font les acteurs présents sur place avec la qualité des échanges qui les anime. La fréquence de l'arrangement très élevée pendant le travail-confinement a également exacerbé les effets négatifs de la distance sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la cohésion de l'équipe et le lien social entre ses membres.

En ce qui concerne les avantages du télétravail, ils sont largement appréciés par les collaborateurs en termes d'amélioration de leur qualité de vie, possible grâce à la gestion optimisée du temps au travail et hors-travail. Cependant, la fréquence d'un jour est jugée insuffisante par deux-tiers des participantes pour profiter pleinement des avantages, car elle ne permet pas de diminuer les effets négatifs inhérents à l'organisation du travail en présentiel. En effet, la pratique d'activité professionnelle sur site induit elle aussi les risques psychosociaux que le collaborateur est amené à gérer en toute autonomie : le stress et la fatigue dus au trafic pendulaire, le manque de sommeil, les conditions de travail sur l'open-space et les problèmes de concentration, le manque de reconnaissance ou les relations conflictuelles avec les collègues ou la hiérarchie. De ce point de vue, le télétravail permet aux collaborateurs de s'extraire du contexte de travail en présentiel l'espace d'un jour, ce qui représente en soi un avantage pour certains. On peut en conclure, que les deux modes d'organisation du travail (en présentiel et à distance) contiennent chacun leurs propres avantages et inconvénients, qui ne sont pas les mêmes, mais susceptibles de se cumuler ou de s'annuler. L'arrivée du télétravail a permis de remettre en cause le mode d'organisation du travail en présentiel, dont les inconvénients pour la santé psychique et mentale liés à la distance n'ont été, jusqu'alors, que rarement analysés et pris en charge par les employeurs. Dans le contexte du travail hybride, un nouvel enjeu apparaît, qui consiste à trouver le rythme permettant de rééquilibrer le rapport entre les coûts et les bénéfices de ce mode d'organisation pour les principaux acteurs. Dans la recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la famille joue un rôle de régulation important, puisqu'elle permet par sa présence de « border » la journée de travail, en limitant les risques d'hyperconnexion, de débordement, de burn-out. Ainsi, la famille se présente comme un troisième espace de production de normes qui s'impose aux salariés en télétravail.

Il paraît important de noter, que tous les vécus des avantages et des inconvénients du télétravail sont individuels, car ils sont en grande partie définis par la situation familiale, les conditions de travail à domicile, les traits personnels des télétravailleurs, leurs besoins en communication, etc. Ces éléments, qui apportent les spécificités dans l'activité en télétravail de chacun, sont inégalitaires et doivent être pris en compte pour la gestion et la prévention efficace des risques psychosociaux mises en place au cas par cas.

Les risques liés à la mise à distance des collaborateurs ne doivent pas être diabolisés par l'entreprise pour justifier le refus du droit au télétravail ou être, au contraire, sous-estimés par les collaborateurs, qui souhaitent augmenter sa fréquence. Les risques psychosociaux doivent être recensés et analysés métier par métier et service par service dans le but d'engager une réflexion quant aux solutions

possibles à apporter pour limiter leur impact et pour faciliter le développement de la pratique du télétravail de façon optimale et sécuritaire.

Cette démarche doit s'accompagner par la formalisation de la pratique du télétravail dans l'entreprise, afin de donner un cadre défini, suffisamment clair et adapté aux spécificités de l'organisation.

La situation ambiguë, induite par la pratique informelle du télétravail, telle que nous l'avons décrite, peut servir de levier de motivation pour les salariés à court terme. A l'heure actuelle, les salariées interrogées sont plutôt loyales et reconnaissantes à l'entreprise d'avoir autorisé la pratique du télétravail. Mais, à long terme, cette situation précaire peut générer de l'insatisfaction et déstabiliser les collaborateurs, qui risquent d'interpréter le refus de formalisation, comme une rupture de confiance ou comme une absence de reconnaissance de leur travail de la part de l'entreprise. Le sentiment d'injustice pourrait alors s'avérer néfaste pour la loyauté, la motivation et l'engagement des salariés, ce qui aboutirait inévitablement à une nouvelle recherche d'ajustement dans l'équilibre contribution-rétribution de leur part.

Les conclusions que nous avons pu faire dans le cadre de notre enquête sont tout d'abord applicables au service en question. Elles pourraient, sans doute, être extrapolées à d'autres services dans l'entreprise, ayant un corps de métier et/ou un mode de fonctionnement similaires. Cependant, nous sommes conscients, que les résultats de notre étude ont des limites, qui sont en corrélation directe avec les choix méthodologiques faits et avec le contexte du déroulement de l'enquête.

Bien que le nombre de témoignages reste assez réduit pour prétendre à avoir une portée généralisée, nous considérons que l'échantillon de personnes interrogées dans le cadre de cette enquête est tout de même représentatif au niveau de service étudié. En effet, six gestionnaires de paie sur neuf occupant le même poste ont exprimé leur opinion lors des entretiens semi-directifs. Notre échantillon étant homogène par le métier exercé, mais hétérogène quant à la richesse des profils interrogés, nous considérons que l'objectivité scientifique de notre recherche a été respectée.

L'analyse des résultats, présentée dans la partie précédente, et les conclusions qui en découlent concernent surtout le service en question avec son organisation particulière et les particularités des individus qui forment une équipe avec une qualité des échanges et des interactions propres à ce groupe. Cependant, l'intérêt que représente à notre sens cette enquête concerne le fait que très peu d'études ont été réalisées sur la population des non-cadres, cette catégorie des salariés pour qui le télétravail n'était pas encore possible il y a trois ans. En effet, avant la généralisation du télétravail en mars 2020, ce mode d'organisation d'activité était réservé plutôt aux cadres ou aux professionnels de la connaissance. Par conséquent, les enquêtes, dont nous avons pris connaissance dans le cadre de nos recherches, portaient surtout sur les problématiques du télétravail des cadres, pour qui les enjeux autour de la gestion des effets de la distance physique et psychosociologique ne se posent pas de la même manière. La population étudiée dans le cadre de notre enquête est dans sa majorité composée des non-cadres, pour qui la pratique du télétravail représente encore à l'heure actuelle une dérogation. Il nous a semblé alors très intéressant de découvrir les effets de la distance sur les pratiques professionnelles de cette catégorie de salariés et les enjeux de la gestion des effets qui en découlent pour le management et les collaborateurs eux-mêmes dans ce contexte particulier.

Un autre biais, qui pourrait porter une limite à notre étude, est notre statut au sein de l'entreprise. Faisant nous-mêmes partie du service au cœur de l'étude, nous avons mis un point d'honneur, autant que possible, à séparer des statuts d'étudiante en reprise d'études et de gestionnaire de paie en poste. Cependant, nous appréhendons le fait que notre statut de collaboratrice parmi d'autres altérerait la franchise des réponses de nos collègues lors de l'entretien. En effet, le fait de « se dévoiler » devant leur collègue en témoignant à « visage découvert » pourrait être perçu comme délicat ou gênant pour les interrogées dans la mesure où après la fin de l'enquête nous restons au sein du service tout en détenant des informations sensibles sur elles.

Nos craintes ne se sont pas avérées, car nous avons senti lors des entretiens une grande franchise de nos collègues, soucieux de nous aider dans notre démarche. Lors des entretiens, tous ont donné leur

avis en faisant l'effort d'explicitier leurs propos, comme si la chercheuse menant l'enquête ne connaissait rien de leur métier, ni du milieu professionnel. Il est probable que certains aient utilisé cette opportunité de s'exprimer de façon anonyme comme « une tribune » pour s'adresser à la direction, dans le but d'affirmer leur aptitude à télétravailler et de démontrer l'efficacité de ce mode d'organisation du travail pour leur métier. En répondant à nos questions, les collaborateurs du service paie ont pu également s'exprimer en filigrane sur les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction, de faire part de leurs attentes et d'explicitier les raisons qui guident leurs choix. Comme nous l'avons constaté, à défaut de formalisation de la pratique du télétravail au sein de l'entreprise, la re-régulation entre tous les acteurs continue : les règles de fonctionnement sont encore en cours d'appropriation et de renégociation par tous les acteurs, les rapports au travail et les relations professionnelles évoluent. Ainsi, il est possible que les résultats décrits et analysés dans le cadre de cette enquête ne soient plus d'actualité au moment de formalisation de la pratique du télétravail ou à la suite du changement de sa fréquence.

Malgré ces quelques limites citées, cette enquête nous paraît néanmoins intéressante, car, pour la première fois, la parole a été laissée aux salariés, quant à leur vécu de ce mode d'organisation du travail. Cela nous aide à comprendre les enjeux du télétravail informel pour des gestionnaires de paie de ce service dans cette entreprise. Ces enjeux dépassent la réflexion sur les modes d'exercice de contrôle ou de maintien du lien de subordination à distance. Les défis pour tous les acteurs de l'entreprise concernent l'efficacité de la communication, le maintien des relations interpersonnelles dans le contexte de l'équipe dispersée, mais aussi la prévention des risques psychosociaux. Et les choses ont déjà commencé à changer dans le service avant la fin de la rédaction de cette conclusion...

Le temps d'écrire ce mémoire, une crise mondiale a remplacé une autre. Ainsi, dans le contexte de crise énergétique actuelle, le gouvernement a laissé entendre en septembre 2022, qu'il envisageait le retour au télétravail généralisé cet hiver, afin de faire des économies d'énergie et d'alléger les charges des employeurs. Le télétravail aurait de nouveau un caractère imposé dans sa dimension du projet politique, dont nous avons parlé en introduction. Notre enquête a permis de démontrer que la tendance au niveau de service étudié rejoint la tendance nationale, selon laquelle 84% des salariés souhaitent avoir plus de télétravail. En revanche, de nombreuses questions se poseraient dans ce nouveau contexte d'incitation au télétravail. Comment les salariés, qui sont désireux de télétravailler davantage vont-ils accueillir cette initiative du gouvernement en sachant que le télétravail serait imposé ? A partir du moment où le travail à distance représente une contrainte financière supplémentaire pour les salariés, en plus des inconvénients déjà cités par eux, accepteraient-ils cette mesure ou la subiraient-ils ? Le caractère contraint du télétravail affecterait-il l'engagement et la motivation à travailler dans ces conditions ? L'entreprise accepterait-elle l'intensification du rythme de travail sous l'injonction du gouvernement, alors que les négociations pour formaliser un jour de télétravail dans l'entreprise ne sont toujours pas achevées à l'heure actuelle ?

La généralisation du télétravail a modifié le rapport des salariés au temps, puisqu'ils sont dorénavant à la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leurs horaires de travail, afin de mieux concilier vie professionnelle et privée. La presse managériale actuelle fait le constat de l'apparition de nouvelles tendances, qui ont déjà dépassé les réflexions autour de l'organisation du télétravail, en allant plus loin dans la flexibilisation du travail. Ainsi, plusieurs entreprises en France et à l'étranger ont fait le choix de mettre en place la semaine de quatre jours. D'autres entreprises pionnières ont opté pour le dispositif des vacances illimitées. Ces nouvelles tendances sont proches du télétravail puisqu'elles défendent l'idée que ce n'est pas la présence qui fait la performance. Bien qu'à l'heure actuelle nous manquions de recul pour apprécier les avantages et les inconvénients de ces nouveaux modes d'organisation de travail, ces initiatives engagent la réflexion autour de la volonté de l'entreprise de proposer une meilleure qualité de vie au travail à ses collaborateurs, de stimuler leur productivité et leur engagement et, par conséquent, de renforcer son attractivité, ainsi que de soigner sa marque employeur. Ces sujets seront, sans doute, au cœur des préoccupations de tous les acteurs et représenteront de nouveaux défis pour la gestion des Ressources Humaines à l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Arborio A.-M., Fournier P., sous la direction de F. de Singly, *L'observation directe*, 3^e. éd. refondue, Paris, Armand Colin, « 128 », 2010.
https://ulysses.univ-lorraine.fr/permalink/33UDL_INST/1f89f8a/alma991006289869705596
- Barabel M., Meier O., *Les RH à l'ère du COVID-19, Les bonnes pratiques à retenir*, Hors Collection, Dunod, 2020, 160 p.
- Hinault A.-C., Osty F., Servel L., *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Didact sociologie », 2019, 270 p.
- Kadjar C. pour Welcome to the jungle et IPSOS, *Observatoire des rythmes de travail*, 2021.
- Magré N., Roncati J., *Du télétravail de crise au télétravail durable. Des conseils pratiques et des réflexions approfondies de deux experts pour réussir un changement indispensable*. Editions FIRST, un département d'Édi8, Paris, 2021, 226 p.
- Messenger J., Vadkerti Z., Uhreczky A., pour Organisation internationale du Travail, *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après : Guide pratique*, Première édition, 2020, 51 p.
- Ollivier D., *Manager le travail à distance et le télétravail, Culture - Méthodes – Outils*. GERESO Édition, 2017, 256 p.
- Planterose P., *Télétravail : travailler en vivant mieux*. Editions Eyrolles, Emploi et Carrière, 2014, 248 p.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Aguilera A., Lethiais V., Rallet A., Proulhac L., « Le télétravail, un objet sans désir ? », Armand Colin, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2016/1 février, pp. 245-264. ([10.3917/reru.161.0245](https://doi.org/10.3917/reru.161.0245)), ([hal-01288704](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01288704)).
- Berberat S., Rosat D., Kouadio A. B., « Quelles motivations à télétravailler ? Étude exploratoire en contexte post-confinement », *Journée de Recherche I. P&M Juin 2021 « Et maintenant ? Quelles propositions du management ? Quels questionnements épistémiques ? »*, Institut Psychanalyse & Management, juin 2021, Paris, pp.113-135. ([hal-03365484](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03365484)).
- Brunelle E., « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. », *Management international*, volume 14, N° 4, 2010, pp. 23-35.
- Chamoux A., « Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire », *Bull Acad Natl Med.*, 205 (8), octobre 2021, pp. 985-992.
- Craipeau S., « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, N° 71, 2010, pp. 107-120, mis en ligne le 05 janvier 2012, consulté le 26 octobre 2022, DOI : <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/534>.
- Devillers M., « Le télétravail : dossier de synthèse documentaire ». [Rapport de recherche] *Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST-CNRS)*, 2003,31 p., webographie pp. 12-17, références bibliographiques, pp. 18-31, ([hal-01456819](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01456819)).
- Dumas M., Ruiller C., « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir*, N° 74, 2014/8, pp. 71-95.
DOI [10.3917/mav.074.0071](https://doi.org/10.3917/mav.074.0071).
- Fernandez V., Guillot C., Marraud L., « Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 2014/1, N° 238, pp. 101-118.

- Guillet A., Tremblay D-G., « Télétravail et inégalités », *Openedition journals, Sociologies*, <https://journals.openedition.org/sociologies/16567>.
- Haicault M., discutant d'Iribarne A., « Travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires », *Laboratoire d'économie et de sociologie du travail*, juillet 1998.
- Hansez I., « Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire », *Regards économiques*, N° 164, juin 2021, pp. 20-28.
- Hansez I., Taskin L., Thisse J-F., « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », dans Hansez I., Taskin, L., Thisse, J.-F. « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N° 164, pp. 20-27, ([halshs-03345444](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03345444)).
- Landour J., « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel », *Genèses*, vol. 90, N° 1, 2013, pp. 25-41.
- Largier A., « Le télétravail. Trois projets pour un même objet. », *Réseaux*, 2001/2, N° 106, pp. 201-229.
- Letourneux F., « Travailler à distance : s'inventer un chez-soi de travail. », *Open edition journals*, Vol. 62, N° 4/ Octobre-décembre 2020. <https://doi.org/10.4000/sdt.35773>
- Marc J., Grosjean V., Marsella M. C, « Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail », *Presses Universitaires de France, « Le travail humain »*, 2011/2 Vol. 74, pp. 107-130.
<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2011-2-page-107.htm>
- Merabet A., Hammadi Bensmain L., « L'impact du télétravail sur la satisfaction au travail en période de pandémie. The of teleworking on job satisfaction during a pandemic period », *Revue de l'innovation et marketing*, Volume: 80 / N° 1, 2021, p 322-353.
- Michelat G., « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, 16-2, 1975, pp. 229-247.
- Pontier M., « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? », *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1 N° 265, pp. 31-39.
- Ruiller C. et al., « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2017/3, N° 27, pp. 3-28.
- Sajous P., « Le télétravail : sur la voie de la banalisation ? Etude à partir d'un cas de télétravail à temps complet (Soho solo, Gers) et d'un cas de télétravail à temps partiel (Safran Nacelles) » *Open Edition Journals, Espace populations sociétés*, 2019/2,
<http://journals.openedition.org/eps/9089> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/eps.9089>
- Schütz G., Noûs C., « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, N° 43, 2021, DOI : [10.3917/sopr.043.0001](https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001)
- St-Onge S., Haines III V. Y., Sevin H., « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, N° 3, 2000, p. 414-450.
- Taskin L., « Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public », *IAG Working Papers*, 2006/15. <http://hdl.handle.net/2078.1/5507>
- Taskin L., « La déspatialisation. Enjeu de gestion. », *Lavoisier Revue française de gestion*, 2010/3, N°202, pp. 61-76.
- Taskin L., « Le télétravail en manque de régulations. » *Regards économiques*, N°37, février 2006, p. 37.
- Taskin L., « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, Papers in Political Economy, vol. 34, N° 2, 2006, pp. 73-94.
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

- Taskin L., « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », dans Hansez I., Taskin L., Thisse J.-F. « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N° 164, pp. 13-19. (halshs-03345444)
- Taskin L., Delobbe N., « Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? », Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (Louvain-la-Neuve, Belgique). In : *Actes du Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, 2002.
<http://hdl.handle.net/2078/21244>
- Taskin L., Vendramin P., « Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socioéconomiques d'une nouvelle flexibilité ». Louvain-la-Neuve : *Presses Universitaires de Louvain*, 2004.
- Taskin L., Tremblay D.-G., « Comment gérer les télétravailleurs ? », *Revue Gestion. Numéro spécial sur le télétravail*. Vol. 35, N° 1, 2010, pp. 88-96, DOI [10.3917/riges.351.0088](https://doi.org/10.3917/riges.351.0088)
- Thisse J.-F., « Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? », dans Hansez I., Taskin L., Thisse J.-F., « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », *Regards économiques*, N° 164, pp. 4-12. (halshs-03345444)

RAPPORTS

- Berthet M., Canévet M., Gay F., « Rapport d'information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif aux nouveaux modes de travail et de management », SÉNAT, session extraordinaire de 2020-2021, N°759, 189 p.
- Boulay-Espéronnier C., Cukierman C., Sautarel S., Rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur : « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? », SÉNAT, session ordinaire de 2021-2022, N° 89, 75 p.
- 6t bureau de recherche pour l'Ademe, 2020, « Télétravail, (im)mobilité et modes de vie. Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020 », 92 p.

SITES INTERNET

- <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/quelques-chiffres.html>
- <https://www.institutmontaigne.org/blog/ce-qui-se-cache-derriere-les-chiffres-du-teletravail-en-france>
- <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29946-quelles-competences-faut-il-pour-etre-un-teletravailleur-performant>

ANNEXE 1

La grille prévisionnelle des entretiens

Présentation

- Pourrais-tu te présenter stp et décrire en quelques mots ton parcours professionnel chez ALTEN
- Pourrais-tu me décrire ton métier ? En quoi consiste -t-il ?
- Qu'est-ce que tu aimes dans le métier de GP ? Pourquoi l'as-tu choisi ?
- Peut-on dire que tu te sens épanoui-e dans ta vie professionnelle ?

Organisation (personnelle et collective) du travail en présentiel

- Combien de jours par semaines es-tu présent-e sur site actuellement ?
- As-tu choisi personnellement le rythme ? Les jours de présence sur site ?
Sont-ils les mêmes pour tous ? Y a-t-il un jour fixe où tout le service paie doit être présent ?
- Est-ce qu'il y a une organisation spéciale dans le service du fait du télétravail de certains collègues certains jours ?
- De quels outils (informatiques ou bureautiques) as-tu besoin pour effectuer ton travail au quotidien ? Sont-ils performants, suffisants à tes yeux ?
- Pourrais-tu me décrire ta journée-type sur le site : quelles tâches es-tu amené-e à effectuer au quotidien ?
- Quelles sont les tâches que tu ne peux pas réaliser en dehors du bureau ? Pourquoi ?
Qui les effectue lorsque tu es en télétravail ?
- Dans le cadre de tes fonctions les contacts/interactions avec d'autres services sont-ils prévus ? Par quels moyens se réalisent-ils ? A quelle fréquence ?
- En présentiel, quels sont les moyens de communication au sein de l'équipe, avec tes supérieurs ?
- Pourrais-tu décrire l'ambiance au service paie ?
- Quelles sont tes relations avec les collègues de service paie, avec tes responsables ?
Te sens-tu intégré-e dans l'équipe ?
- Tes besoins en communication et en interaction avec les collègues sont-ils satisfaits en venant travailler au bureau ?
- Quelles sont les pratiques communes formelles ou informelles qui réunissent toute l'équipe ? (Si hésitation : les petits déjeuners, les sorties afters work, les événements, les activités hors le temps de travail que vous faites ensemble ?)

Les conditions du travail à distance

- Avant le premier confinement en mars 2020 as-tu déjà eu l'occasion de télétravailler ?

- As-tu un espace dédié à la maison pour la journée du télétravail ? Comment t'organises-tu pour travailler de chez toi ?
- Es-tu satisfaite de tes conditions de travail à distance ? Quels aspects pourraient être améliorés ?
- Quels sont les outils que tu utilises en télétravail ? Sont-ils suffisants, efficaces, adaptés pour travailler de chez toi ?
- Chez toi travailles-tu aux mêmes horaires que sur site ou les adaptes-tu à tes impératifs personnels/familiaux ?
- Comment délimites-tu la journée de travail par rapport à ta vie privée ?
- Aurais-tu quelques stratégies/techniques personnelles pour te mettre en condition de travail chez toi ?
- En quoi le déroulement de ta journée de travail change-t-il à distance ?

Les effets de la distance sur les pratiques professionnelles ?

- Est-ce que le fait de travailler à distance du bureau suppose que tu prépares ta journée de télétravail en avance ?
- Comment définis-tu le contenu de ta journée en télétravail ? Tes supérieurs interviennent-ils dans ta décision ?
- Quelles sont les tâches que tu préfères effectuer de chez toi ? Pourquoi ?
- Est-ce que tu arrives à t'organiser en télétravail de façon autonome : organiser la journée de travail, définir les objectifs et les résultats attendus, la priorité de certaines tâches par rapport à d'autres ?
- Comment tes supérieurs sont-ils informés de ce que tu fais ? Comment contrôlent-ils tes résultats ?
- Ressens-tu un renforcement du contrôle ou de la coordination de la part de tes supérieurs à distance ?
- As-tu remarqué le changement dans ton activité du fait que tes responsables ne te voient pas travailler ?
- En télétravail, est-ce que tu te sens obligé-e de justifier de tes actions auprès de tes collègues, tes responsables ?
- Dans quelle situation tu pourrais avoir besoin de tes supérieurs dans ton activité professionnelle ?
- Quelles difficultés pourrais-tu éprouver en télétravaillant ?
- A qui pourrais-tu t'adresser en cas de problèmes, questions, hésitations ?
- Est-ce que ta façon de travailler change en télétravail ? Si oui comment et pourquoi ?
- A ton avis quelles sont les compétences spécifiques, dont la maîtrise est nécessaire pour travailler à distance ?
- A ton avis, depuis deux ans de travail à distance, comment ta façon de travailler a-t-elle évolué par rapport au début de cette pratique ?
- Si tu pouvais choisir, quel rythme de télétravail aurais-tu adopté ? Pourquoi ?

- Quels sont pour toi les principaux avantages du travail à distance en dehors de l'économie du temps de trajet ?
- Quels en sont les inconvénients ?

Etudier les effets de déspatialisation au niveau individuel et collectif

- Quel mot te vient à l'esprit pour caractériser le fait de travailler à distance de l'équipe ? Et pour quelles raisons ?

Exemples, si difficultés : autonomie, isolement, solitude, indépendance, liberté, productivité, silence, responsabilité, quiétude ?

- Le fait de ne pas être au même endroit que tes collègues facilite-t-il la concentration et/ou la productivité ou au contraire ?
- Est-ce que ta motivation à travailler est la même à distance et au bureau ?
- Par quels moyens communiquez-vous entre les collègues en télétravail et sur site ?
- Est-ce que le nombre d'échanges avec les collègues varie en fonction si le travail s'effectue à distance ou en présentiel ?
- En télétravaillant penses-tu avoir le même accès aux informations et à la communication que tes collègues qui sont sur site ? Comment tu t'informes-tu ?
- A distance de l'équipe t'arrive-t-il de te sentir isolé-e de tes collègues, invisible, exclu-e des échanges formels et/ou informels ?
- Si oui, de quelle façon arrives-tu à atténuer ce sentiment, quelles sont pour toi les solutions envisageables ?
- A ton avis, le fait de ne pas être au complet certains jours a-t-il des répercussions sur la cohésion de l'équipe, sur la communication interne au service ?
- Comment à ton avis la distance a changé les relations au sein de l'équipe ?
- Ta relation avec ta superviseure ou autre supérieur hiérarchique a-t-elle changé du fait de travailler à distance ? Comment la distance a modifié leur façon de manager ?
- A ton avis, le fait que le manager ne voit pas comment tu travailles peut être préjudiciable pour ta carrière, les primes, la promotion ?
- Quels sont tes attentes au niveau du soutien ou d'accompagnement managérial ?
- Qu'aurais-tu changé ?
- Comment peut-on améliorer ton expérience et ton vécu du télétravail ?

Repenser la présence

- Tes managers mettent-ils les actions en place pour favoriser la cohésion de l'équipe, pour mieux se retrouver ensemble en présentiel ?
- Peut-on parler de l'effet « rattrapage » des relations sociales pendant les jours de ta présence en entreprise ?
- Souhaites tu rajouter une observation, une remarque, quelque chose auquel je n'ai pas pensé ?

ANNEXE 2

Organigramme du service

