

Tâches d'inspection pendant la crise du coronavirus

Une exploration des pratiques, des expériences et des interventions possibles dans les services fédéraux belges d'inspection sociale à la suite de l'épidémie de Covid-19

Dre Kim Loyens (cheffe de projet)

Dre Noortje de Boer

Dre Carina Schott

Avec la collaboration de Koen Steenks



Résumé pour le management	7
Concernant l'étude	7
Constats	8
Recommandations	11
Liste des abréviations	13
1. Introduction	14
1.1 Motif	14
1.2 L'importance de la recherche sur l'impact de la crise du coronavirus sur le travail d'inspection	14
1.3 Objectif et problématique	16
1.4 Approche et méthodes de recherche	18
1.4.1 Introduction	18
1.4.2 Analyse de la littérature et des documents	19
1.4.3 Entretiens approfondis	19
1.4.4 Enquête expérimentale	20
1.4.5 Groupes de réflexion	21
1.5 Guide de lecture	22
2. Recherches antérieures sur les conséquences de la Covid-19 pour les tâches d'inspection	23
2.1 Introduction	23
2.1 L'impact des crises sur les (la gestion des) (nouvelles) tâches, les compétences et le pouvoir discrétionnaire	25
2.2 L'impact des crises sur le traitement des entités contrôlées	27
2.3 L'impact des crises sur les relations avec les collègues, les dirigeant-e-s et les autres services	29
2.4 Mesures politiques prises par le management lors de crises	32
2.5 Conclusion	33



3. Conséquences de la Covid-19 pour le traitement des (nouvelles) tâches et compétences	35
3.1 Introduction	35
3.2 Principales conséquences de la Covid-19 sur la manière de travailler	36
3.3 Contrôle des mesures de prévention Covid-19	40
3.3.1 L'introduction des nouvelles tâches et compétences	40
3.3.2 Avis sur les nouvelles tâches/compétences et les instructions du SIRS	41
3.3.3 La relation entre les nouvelles tâches/compétences et le droit d'appréciation	47
3.3.4 Prise de décision relative à l'application des mesures de prévention Covid-19	51
3.4 Tâches (essentielles) existantes	53
3.4.1 Défis dus au coronavirus rencontrés dans le cadre des tâches (essentielles) existantes	53
3.4.2 Impact du coronavirus sur la prise de décision concernant les tâches (essentielles) existantes	56
3.5 La combinaison des tâches (essentielles) existantes et le contrôle des mesures préventives Covid-19	57
3.6 Conclusion : Réponse aux sous-questions 2A et 3A	59
4. Conséquences de la Covid-19 pour les relations avec les entités contrôlées	62
4.1 Introduction	62
4.2 Relations avec les entités contrôlées	62
4.2.1 Contact numérique et téléphonique	62
4.2.2 Contact en face à face	64
4.2.3 Comportement des entités contrôlées	65
4.2.4 Auditions	68
4.3 Conclusion : Réponse aux sous-questions 2B et 3B	69

5. Conséquences de la Covid-19 sur la coopération avec les collègues, les dirigeant-e-s et les autres services	71
5.1 Introduction	71
5.2 Collègues directs	72
5.3 Dirigeant-e-s	73
5.4 Autres services	75
5.5 Conclusion : Réponse aux sous-questions 2C et 3C	76
6. La politique pendant la crise du coronavirus	78
6.1 Introduction	78
6.2 Ce qui a bien marché : des enseignements pour l'avenir	78
6.3 Points à améliorer : suggestions pour l'avenir	80
6.3.1 Numérisation	80
6.3.2 Communication	82
6.3.3 Suggestions supplémentaires	83
6.4 Conclusion : Réponse aux sous-questions 3D et 5	84
7. Enquête	86
7.1 Introduction	86
7.2 Répondant-e-s	86
7.3 Attitude à l'égard des nouvelles tâches et compétences	88
7.3.1 Scores moyens	88
7.3.2 Différences entre les groupes	89
7.4 Bien-être	91
7.4.1 Scores moyens	91
7.4.2 Différences entre les groupes	91
7.5 Communication et formation	93
7.5.1 Scores moyens	93
7.5.2 Différences entre les groupes	95
7.6 Souhaits concernant le travail après la crise de la Covid-19	96
7.6.1 Scores moyens	97



7.6.2	Différences entre les groupes	98
7.7	Souhaits concernant le travail lors de nouvelles crises)	99
7.7.1	Scores moyens	99
7.7.2	Différences entre les groupes	99
7.8	L'impact de l'affinité sociale sur le bien-être	101
7.8.1	Résultats	102
7.8.2	Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?	104
7.9	Conclusion : Réponse aux sous-questions 3, 4 et 5	105
	Sources	108
	Annexes	117
	Annexe 1. Aperçu global des questions principales et des sous-questions	117
	Annexe 2. Liste de sujets des entretiens	119
	Annexe 3. Expérience d'enquête	125

Résumé pour le management

Tâches d'inspection pendant la crise du coronavirus

Une exploration des pratiques, des expériences et des interventions possibles dans les services fédéraux belges d'inspection sociale suite à l'épidémie de Covid-19

CONCERNANT L'ÉTUDE

À la demande du Service d'Information et de Recherche sociale (SIRS), « USBO-advies » a étudié l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur les tâches d'inspection effectuées par **l'ONSS, du CLS, de l'ONEM, de l'INAMI et de l'INASTI**. L'objectif de l'étude était d'acquérir des connaissances sur (1) les conséquences de l'épidémie de Covid-19 pour les tâches d'inspection effectuées par cinq services fédéraux d'inspection sociale, (2) la façon dont les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s ont vécu ces conséquences, (3) la façon dont les expériences positives peuvent être stimulées, afin d'en (4) tirer des enseignements permettant de mieux gérer les éventuelles crises futures. Pour atteindre ces objectifs, la présente étude combine différentes méthodes de recherche dans le cadre d'un **plan de recherche** par étapes utilisant des **méthodes mixtes**. La première phase de la recherche consiste en une analyse des études scientifiques pertinentes, des législations et réglementations, des documents politiques et de la documentation publiquement disponible (**analyse de la littérature et des documents**). Dans la deuxième phase, nous nous concentrons sur les expériences, les connaissances et les opinions des inspecteur-ric-e-s et des dirigeant-e-s concernant l'impact des mesures de prévention Covid-19 sur leurs activités professionnelles à travers **41 entretiens approfondis**. Dans la troisième phase, nous vérifions si une **intervention** qui favorise l'affinité sociale aide à gérer de façon positive les conséquences de la crise du coronavirus. En outre, nous étudions si les résultats des entretiens sont applicables à une large



population de recherche au moyen d'une **enquête à grande échelle**. Au total, 451 personnes ont rempli le questionnaire. La quatrième et dernière phase de la recherche concerne l'organisation de **4 groupes de réflexion** afin de tirer des enseignements pratiques pour d'éventuelles crises futures.

CONSTATS

L'influence de la Covid-19 sur les activités professionnelles et les expériences des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s (objectifs 1 et 2)

Les résultats de l'**analyse de la littérature et des documents**, ainsi que des **entretiens** montrent que la crise du coronavirus a eu une influence significative sur les activités professionnelles des inspecteur-riche-s et des dirigeant-e-s de l'ONSS, du CLS, de l'ONEM, de l'INAMI et de l'INASTI. Nous résumons ci-dessous les changements importants pour les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s, ainsi que leurs expériences avec ces changements.

Les changements importants concernent (1) les nouvelles tâches : contrôle des mesures de prévention Covid-19, (2) les tâches (essentiels) existantes et (3) la combinaison de celles-ci.

Les inspecteur-riche-s et leurs dirigeant-e-s ont été (en partie) « pris au dépourvu » par les **nouvelles tâches**. La littérature nous apprend que des instructions claires et une bonne formation peuvent garantir que les inspecteur-riche-s savent ce que l'on attend d'eux/elles par rapport aux nouvelles tâches. La majorité des répondant-e-s ont trouvé les instructions du SIRS utiles et claires, même si, à leur avis, elles pourraient être mieux traduites dans la pratique. Il n'y avait pas non plus toujours suffisamment de coordination entre les instructions du SIRS et celles des différents services d'inspection. Le manque de formations/entraînements a souvent été critiqué. Cela a créé un sentiment d'insécurité chez un grand nombre de répondant-e-s, qui ne se sentaient plus « expert-e-s » en la matière. L'impact de la Covid-19 sur les **tâches existantes** semble être à la fois négatif et positif. D'une part, les inspecteur-riche-s et leurs dirigeant-e-s ont mis en garde contre une augmentation de la fraude sociale, car les contrôles spontanés et les visites (à domicile) inopinées ont été découragés ou annulés. D'autre part, les personnes interrogées réfléchissent désormais à deux fois avant de procéder à un contrôle physique. Cela a également rendu le travail plus efficace. La littérature indique qu'il est souvent difficile de **combiner** les tâches liées aux crises avec les tâches (essentiels) existantes. Cela se reflète en partie dans les résultats des entretiens. En raison des contrôles coronavirus, certain-e-s inspecteur-riche-s ont moins de temps à consacrer à leurs tâches essentielles. Certain-e-s inspecteur-riche-s ont une charge de travail plus importante, tandis

que d'autres ont une charge de travail moindre à cause de la suppression de tâches (essentielles) et/ou de contrôles physiques.

Lorsque nous faisons un zoom sur les contacts des inspecteur-riche-s avec les employeur-se-s, les travailleur-se-s et les indépendant-e-s, force nous est de constater que le travail des inspecteur-riche-s a considérablement changé. Les **contacts numériques/téléphoniques** avec les entités contrôlées ont augmenté, car le travail à distance a été encouragé. Les **contacts avec les entités contrôlées au cours des auditions** ont généralement (mais pas exclusivement) eu lieu sur rendez-vous et au bureau, ou dans un poste de police voisin. Les inspecteur-riche-s considèrent que cette évolution est à la fois positive et négative. La Covid-19 a d'une part beaucoup réduit les **contacts physiques avec les collègues directs** et d'autre part, augmenté de façon significative les **moments de contact numérique**. Les expériences des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s correspondent en partie aux conclusions de la littérature, notamment en ce qui concerne les obstacles perçus en matière de partage des connaissances et le risque d'isolement social. Un constat frappant est que le **contact avec les dirigeant-e-s** semble s'être amélioré pour la plupart des répondant-e-s. Il s'agit de signes positifs, car le soutien des dirigeant-e-s en temps de crise a été considéré comme essentiel lors de précédentes études. Le **contact avec d'autres services** était limité au début de la crise, mais est devenu relativement normal dans une phase ultérieure.

Les expériences des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s concernant les effets de la Covid-19 sur leurs activités professionnelles ont également été étudiées par le biais d'une enquête quantitative. Ces résultats correspondent largement aux conclusions de la littérature et de la recherche qualitative. De nombreux inspecteur-riche-s sociaux-ales estiment que les nouvelles tâches et compétences se font au détriment de leurs tâches essentielles. Cela semble être plus vrai pour les hommes que pour les femmes. La coordination des instructions du SIRS et de celles du propre service concernant les nouvelles tâches et compétences est perçue le plus négativement. Il est frappant de constater que les répondant-e-s n'exerçant pas de fonction de direction étaient moins négatif-ive-s à l'égard de cette coordination que les répondant-e-s exerçant une fonction de direction. L'engagement des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s se situe autour de la moyenne en période de Covid-19. Pour ce qui est de leur bien-être mental et physique, les répondant-e-s enregistrent un score inférieur à la moyenne.

Comment stimuler les expériences positives (objectif 3)

Les résultats de l'enquête et l'enquête expérimentale montrent que le **ressenti positif** concernant les activités professionnelles modifiées en conséquence de la Covid-19 peut être **stimulé** :

- (1) en stimulant l'affinité sociale ;
- (2) en offrant des possibilités de formation ;
- (3) par des moments de contact (numérique) ;
- (4) en impliquant les collaborateurs dans l'établissement des instructions ;
- (5) en « adaptant » les instructions du SIRS aux services individuels ;
- (6) en poursuivant la numérisation.



RECOMMANDATIONS

Nous formulons les recommandations suivantes sur la base de la présente étude (objectif 4) afin de pouvoir tirer des enseignements pour d'éventuelles crises futures.

Recommandation 1 Pour que les nouvelles tâches soient accomplies avec enthousiasme et dynamisme, il est important d'encourager l'**engagement et l'implication à l'égard des nouvelles tâches**. L'administration centrale, ainsi que les responsables hiérarchiques jouent ici un rôle de prime importance.

Recommandation 2

Il est important d'assurer un **équilibre entre les tâches essentielles et les nouvelles tâches**. L'administration centrale, les responsables hiérarchiques, mais aussi les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales jouent ici un rôle de prime importance.

Recommandation 3

Il est important d'élaborer des **instructions claires et applicables dans la pratique** pour l'exécution de nouvelles tâches. Il convient à cet effet d'assurer une étroite concertation avec toutes les acteur-ric-e-s de la chaîne. Cela contribue également à une meilleure acceptation des instructions et au soutien de leur mise en œuvre.

Recommandation 4

Les inquiétudes, les incertitudes et l'inconfort liés à l'exécution de nouvelles tâches peuvent être atténués par une offre de formations. Cela permet non seulement aux inspecteur-ric-e-s de se sentir à nouveau compétents, mais aussi de tirer des enseignements des normes et de traiter les citoyen-ne-s de manière équitable. La question de savoir qui serait le mieux à même de fournir et d'organiser les formations dépend beaucoup de la nature de la crise et des (nouvelles) tâches spécifiques assignées aux services d'inspection sociale.



Recommandation 5

La communication est essentielle pendant une crise, et ce, à différents niveaux. La communication ne doit pas seulement être top-down, mais aussi bottom-up. Il est également important d'éviter toute communication contradictoire de la part des différentes instances. Par conséquent, l'administration centrale des différents services et le SIRS doivent veiller à ce que la stratégie de communication soit dûment coordonnée.

- **La communication top-down** est importante pour le partage d'informations actualisées dans un contexte en constante évolution. Elle doit être gérée de manière centralisée et sans ambiguïté.
- **La communication bottom-up** est très importante en temps de crise, car les collaborateur-riche-s disposent d'informations pratiques essentielles. Les collaborateur-riche-s veulent par ailleurs être vu-e-s et entendu-e-s.

Recommandation 6

En période de crise, les collaborateur-riche-s ont énormément besoin de soutien et de moments de concertation avec leurs collègues. Toutefois, les réunions numériques ne peuvent que partiellement compenser l'absence de moments de contact physique. Il est donc primordial de trouver un équilibre adéquat entre les réunions numériques et physiques. En dehors de cela, il est important de continuer à faciliter les moments de contact informel, même en période de crise.

Liste des abréviations

ILO	<i>International Labor Organisation</i>
SPF ETCS	Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
AR	Arrêté royal
AM	Arrêté ministériel
PJ	Pro Justitia
PV	Procès-verbal
INAMI	Institut national d'Assurance Maladie-Invalidité
INASTI	Institut national d'Assurances sociales pour Travailleurs indépendants
ONSS	Office national de Sécurité sociale
ONEM	Office national de l'Emploi
SIRS	Service d'Information et de Recherche sociale
CLS	Contrôle des lois sociales
CBE	Contrôle du bien-être au travail
WHO	<i>World Health Organisation</i>



1. Introduction

1.1 MOTIF

« USBO¹ advies » a été chargé par le **Service d'Information et de Recherche sociale (SIRS)** de mener une étude sur l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur les tâches d'inspection de cinq services fédéraux d'inspection sociale, à savoir **l'ONSS, le CLS, l'ONEM, l'INAMI et l'INASTI**. Les mesures prises à la suite de ce virus ont (eu) des conséquences importantes sur la manière dont les inspecteur-riche-s sociaux-ales effectuent (ont effectué) leur travail dans la pratique. Ils-Elles ont ainsi été habilité-e-s à contrôler les mesures de prévention Covid-19 (e. a., mesures de protection, télétravail, suffisamment de distance²), les règles de distanciation sociale³ (e. a., le port d'un masque buccal, la règle de 1,5 mètre) doivent être respectées dans les relations avec les entreprises, les travailleur-se-s et les indépendant-e-s contrôlé-e-s (ci-après dénommé-e-s « entités contrôlées »), et la communication avec les collègues et les autres services a plus souvent lieu par voie électronique qu'auparavant. Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s vivent-ils-elles ces changements, quel impact ont (eu) ces changements sur l'interaction avec les entités contrôlées et les collègues, et quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?

1.2 L'IMPORTANCE DE LA RECHERCHE SUR L'IMPACT DE LA CRISE DU CORONAVIRUS SUR LE TRAVAIL D'INSPECTION

La pandémie de Covid-19 est une **crise sans précédent qui a des conséquences majeures dans de nombreux domaines de la vie quotidienne**. Il s'agit essentiellement d'une crise sanitaire, mais dans de nombreux pays, elle a entraîné une crise économique, sociale et humanitaire (Dirani et al., 2020 ; Gofen & Lotta, 2021; Stephens et al., 2020 ; Vleminckx, 2020). Le quotidien est devenu incertain

« USBO advies » est une section du département « Bestuurs- en Organisationswetenschap » de l'Université d'Utrecht.

² Voir : <https://www.sirs.belgique.be/fr/mesures-covid-19>

³ Voir : <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/coronavirus-obligations-au-travail-selon-lar-du-28-octobre-2021>

pendant la crise. La Covid-19 a soulevé des questions sur le travail à domicile, la poursuite de la coopération internationale, notre santé, la disponibilité du papier toilette, etc. (Stephens et al., 2020). Sur la base du principe « never let a crisis go to waste », il est important d'enquêter sur la manière dont les inspecteur-riche-s et les professionnel-le-s d'autres organisations gèrent cette crise (Dunlop, Ongaro & Baker, 2020). Plusieurs études indiquent en effet que la plupart des organisations, y compris celles du secteur de l'exécution, n'étaient pas préparées à une crise sanitaire de cette ampleur (Jennings & Perez, 2020; Jones, 2020 ; Nyashanu, Pfende & Ekpenyong, 2020). Cela est principalement dû au fait qu'il s'agit d'une « creeping crisis » ou crise rampante posant de nouveaux défis complexes, même pour les organisations qui ont déjà acquis beaucoup d'expérience quant à la gestion de crises aiguës - comme la police et les établissements de soins de santé (Boin et al., 2020a, 2020b ; Gofen & Lotta, 2021).

Pour les inspecteur-riche-s sociaux-ales, la crise du coronavirus peut représenter **à plusieurs égards un défi professionnel à relever**. Premièrement, la pandémie engendre des risques sanitaires au travail (Ememobong & Akpan, 2020) et suscite la crainte de tomber soi-même malade lors d'interactions en face à face avec des collègues et des entités contrôlées (Gofen & Lotta, 2021; Golbabaie & Kalantary, 2020; Nyashanu, Pfende & Ekpenyong, 2020; Stephens et al., 2020). Ces interactions sont également entravées par les mesures de *distanciation sociale* auxquelles ils-elles doivent eux/elles-mêmes se conformer (Gofen & Lotta, 2021). En même temps, le contact direct avec les entités contrôlées constitue une partie essentielle du travail d'inspection, et les inspecteur-riche-s sociaux-ale-s, tout comme les autres travailleur-se-s de première ligne, recherchent le soutien de leurs collègues par le biais d'interactions informelles (Lipsky, 1980). Deuxièmement, dans plusieurs pays, les organismes d'exécution sont censés faire appliquer les mesures de prévention Covid-19 sur le lieu de travail, même si, dans la pratique, ces mesures sont parfois difficiles à faire respecter (Nyashanu, Pfende & Ekpenyong, 2020; Trajano, 2020). Cette tâche supplémentaire peut supplanter les tâches essentielles et conduire à une autre relation avec les entités contrôlées. Cela peut créer encore plus de pression que d'habitude et la nécessité de réagir rapidement parce qu'il n'y a parfois pas de temps pour la concertation, la planification et la préparation (Brodkin, 2021). Troisièmement, cette crise a (eu) des conséquences pour la coopération avec d'autres services. Il est nécessaire d'approfondir les recherches sur la manière dont les différents services publics coopèrent pour faire face à la pandémie (Weible et al., 2020), et sur la manière dont cela diffère de la coopération en temps *normal*. Et enfin, la crise a également (eu) des conséquences pour l'emploi et la fraude sociale. Dans certains secteurs, les mesures de *confinement* ont eu de graves



conséquences, telles que de longues périodes de chômage (temporaire), par exemple, dans le secteur de l'horeca et dans les professions de contact (Hamouche, 2020 ; Meester & Ooijens, 2020), ou des licenciements (Ren, Cao & Chin, 2020; Ruiz-Frutos et al., 2020). Les mesures de soutien prises à cet effet dans les États-providence, comme la Belgique, étaient sans précédent et impensables avant 2020 (Beyers et al., 2020 ; Samyn, 2020). Malgré les effets positifs sur le marché du travail et le pouvoir d'achat des travailleur-se-s (Loyen, Nuyts & Segaeert, 2020), ces mesures comportent le risque d'une augmentation de la fraude fiscale et sociale (De Wispelaere & Gillis, 2020). Des recherches antérieures (voir, entre autres, Brondolo, 2009 ; Kalantaryan, Mazza & Scipioni, 2020) ont révélé que le respect des règles diminue généralement pendant une crise économique, ce qui rend plausible une augmentation de la fraude sociale et du travail non déclaré pendant cette crise du coronavirus (De Wispelaere & Gillis, 2020).

En bref, il est important de **tirer des enseignements de cette crise**, afin d'être mieux préparé à d'éventuelles pandémies futures (Goldman & Xyrichis 2020 ; Meester & Ooijens, 2020 ; Weible et al., 2020). Cela exige une attitude d'apprentissage (Nembhard, Burns & Shortell, 2020) et une recherche scientifique approfondie.

1.3 OBJECTIF ET PROBLÉMATIQUE

La présente étude fournit des connaissances quant aux conséquences de l'épidémie de Covid-19 pour les tâches d'inspection effectuées par cinq services fédéraux d'inspection sociale, la façon dont les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s ont vécu ces conséquences, la façon dont les expériences positives peuvent être stimulées, afin de tirer ensuite des enseignements pour mieux se préparer et faire face à d'éventuelles crises futures. Il en résulte la question centrale de recherche suivante :

Comment les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la COVID-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale, quelles sont les interventions qui stimulent les expériences positives, et quels enseignements peut-on en tirer pour les crises futures ?

Cette question principale peut être subdivisée en cinq sous-questions :

1. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique sur les conséquences de la pandémie de Covid-19 et d'autres crises pour le fonctionnement des services d'inspection (sociale) et des organisations similaires ?*

2. *Quel est l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
3. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
4. *Quelles interventions stimulent les expériences positives concernant les conséquences de la Covid-19 pour les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
5. *Quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?*



En répondant aux sous-questions, nous nous concentrons chaque fois sur quatre aspects cruciaux pour les tâches d'inspection quotidiennes des inspecteur-riche-s sociaux-ales dans la pratique, à savoir (A) l'utilisation des compétences et le droit d'appréciation, (B) l'interaction avec les entités contrôlées, (C) la coopération avec les collègues (du propre service et d'autres services) et les dirigeant-e-s, et (D) les principales mesures politiques qui ont été prises à cet égard pendant la crise, afin de pouvoir ensuite proposer des mesures (politiques) pratiques. Un aperçu complet des sous-questions est inclus dans l'annexe 1.

1.4 APPROCHE ET MÉTHODES DE RECHERCHE

1.4.1 INTRODUCTION

Pour répondre aux questions principales et aux sous-questions, cette étude combine différentes méthodes de recherche, chacune d'entre elles étant appropriée pour répondre à une ou plusieurs des sous-questions ou pour tirer des enseignements utiles pour la pratique. En utilisant des *méthodes mixtes*, nous pouvons tirer le meilleur parti de la puissance de chacune des méthodes et permettre la triangulation des données (Creswell & Clark, 2017; Clark & Creswell, 2011). Cela permet non seulement d'obtenir des résultats plus fiables, mais aussi, dans les limites de la portée et de la durée de l'étude, d'aborder le contexte spécifique de chaque service d'inspection sociale concerné distinct et de tirer des enseignements généraux utiles pour les cinq services d'inspection. Pour cette étude, nous avons choisi précisément un modèle de recherche exploratoire séquentiel. Cela permet de tester ultérieurement les résultats exploratoires de la première phase de la recherche à grande échelle et dans différents services d'inspection (Creswell & Clark, 2017). Ci-dessous, nous expliquons plus en détail les choix pour chacune des méthodes utilisées. La figure 1 représente visuellement les différentes phases de la recherche et indique pour chaque phase sur quelle(s) sous-question(s) l'accent est mis. Dans le tableau 1.1, nous expliquons quelles méthodes nous utilisons pour répondre à quelles sous-questions.

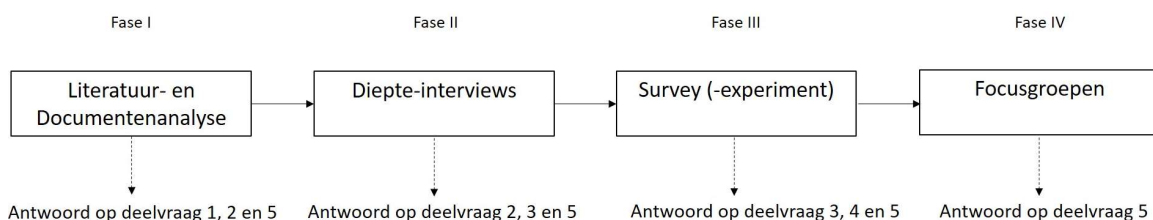


Figure 1.1 Plan de recherche séquentiel exploratoire à méthodes mixtes

1.4.2 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE ET DES DOCUMENTS

La première phase de la recherche était axée sur les études scientifiques de l'impact de la crise du coronavirus (et des crises en général) sur (1) la manière dont les travailleur-se-s de première ligne gèrent leurs compétences (2) la manière dont ils-elles se comportent avec les entités contrôlées, les collègues et les dirigeant-e-s, et (3) les mesures politiques que les managers prennent (ou peuvent prendre) pendant une telle crise. L'étude de la littérature nous permet de tirer des enseignements des études portant sur des organisations publiques similaires ou autres dans d'autres pays (Holzer & Newbold, 2020) pour les tâches d'inspection des services fédéraux d'inspection sociale en Belgique. En préparation de la collecte des données empiriques (entretiens, enquête et groupes de réflexion), nous avons également étudié la législation et la réglementation, les documents politiques et la documentation pertinente accessible au public sur les sites web des différents services d'inspection.

1.4.3 ENTRETIENS APPROFONDIS

La deuxième phase était constituée de 41 entretiens approfondis avec 42 répondant-e-s⁴, à savoir des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et des dirigeant-e-s des cinq services d'inspection (8 ou 9 personnes par service) et du SIRS. Cette méthode permet de comprendre en profondeur les expériences, les connaissances et les opinions des répondant-e-s quant aux conséquences des mesures de prévention Covid-19 sur leurs activités quotidiennes (Boeije, 2016). La structure relativement ouverte des entretiens approfondis offre l'espace et la flexibilité nécessaires pour se concentrer sur l'expertise spécifique de chacune des personnes interrogées et pour l'utiliser de manière optimale (Alvesson, 2011 ; Weiss, 1995). Au cours des entretiens, nous essayons de mieux comprendre la nature et la portée des conséquences de l'épidémie de Covid-19 pour les services respectifs, et comment les répondant-e-s les vivent ou les ont vécues dans leur pratique quotidienne. En raison des mesures de prévention Covid-19 en vigueur, ces entretiens se sont déroulés de manière numérique et ont duré en moyenne une heure. Avec le consentement des personnes interrogées, les entretiens ont été enregistrés afin de pouvoir traiter les informations de la manière la plus fiable possible. Les transcriptions permettent en effet d'utiliser des citations littérales lors de la description des résultats. Afin de respecter les accords de confidentialité avec les répondant-e-s, toutes les citations de ce rapport sont reproduites en français (également pour les répondant-e-s néerlandophones) et les différents services sont désignés par les lettres A à E.

⁴ L'un des entretiens était un double entretien à la demande des répondant-e-s.

L'analyse qualitative ne visait pas seulement à répondre aux sous-questions 2, 3 et 5, mais aussi à développer des interventions pertinentes pour étudier comment influencer positivement les expériences des inspecteur-riche-s sociaux-ales face à la crise du coronavirus (4^e sous-question). Cela a permis de garantir une coordination idéale entre la *rigueur* méthodologique et la pertinence pratique (*relevance*).

1.4.4 ENQUÊTE EXPÉRIMENTALE

L'objectif de la troisième phase de l'étude était de tester si une intervention pouvait aider les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s à gérer de manière positive les conséquences de la crise du coronavirus pour leurs activités professionnelles. Par conséquent, la recherche revêt non seulement un caractère descriptif, mais aussi explicatif. Nous avons développé une enquête expérimentale en consultation avec les services d'inspection. Au total, 1 142 personnes de 5 services d'inspection ont été approchées et 451 répondant-e-s ont participé à l'enquête en ligne. Une enquête expérimentale permet de couvrir un grand nombre de répondant-e-s et de tirer ainsi des conclusions quant aux similitudes et aux différences qui existent entre les groupes. En outre, une telle expérience d'enquête permet également d'établir une relation de cause à effet. Les répondant-e-s sont notamment divisés en groupes. Ces groupes ont tous participé à une enquête identique, mais certains ont *bénéficié* d'une intervention et d'autres *non*. Par conséquent, la validité interne de cette méthode est élevée et la causalité peut être établie (Hansen & Tummers, 2020 ; Marsden & Wright, 2010). Le type d'intervention que nous avons testé vise à favoriser l'affinité sociale entre collègues. L'affinité sociale entre collègues a été un élément important dans la façon dont les inspecteur-riche-s ont fait face à la crise, comme l'ont révélé les entretiens approfondis (voir phase 2).

Tableau 1.1. Méthodes de recherche par sous-question

Sous-questions	Analyse de la littérature et des documents	Entretiens approfondis	Enquête (expérimentale)	Groupes de réflexion
<i>1. Que trouve-t-on dans la littérature scientifique et dans la pratique concernant les conséquences de la pandémie de Covid-19 et d'autres crises pour le fonctionnement des services d'inspection (sociale) et des organisations similaires ?</i>	X			
<i>2. Quel est l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?</i>	X	X		
<i>3. Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?</i>		X	X	
<i>4. Quelles interventions stimulent les expériences positives concernant l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?</i>			X	
<i>5. Quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?</i>	X	X	X	X

1.4.5 GROUPES DE RÉFLEXION

Dans la quatrième phase de la recherche, 4 groupes de réflexion ont été organisés le 14 octobre 2021, afin de tirer des enseignements pour se préparer et faire face aux crises futures (sous-question 5). Il y a eu 3 groupes de réflexion avec des participants néerlandophones et 1 avec des participants francophones. Au cours d'un groupe de réflexion, les répondant-e-s avec une expertise ou des expériences pertinentes sont réunis en petits groupes pour créer conjointement de nouvelles connaissances ou conceptions (Boeije, 2016) sous la direction d'un modérateur. Les groupes de réflexion ont été conçus comme des sessions de développement où l'expertise des participants a été utilisée de façon optimale pour élaborer des mesures politiques pratiques pertinentes pour les services d'inspection sociale. Pour ce faire, plusieurs méthodologies ont été utilisées, telles qu'un sondage (mentimètre), des « break-out groups » (sous-groupes), de courtes présentations et un vote en plénière. Les conclusions tirées de ces groupes de réflexion ont fortement contribué à l'élaboration de la feuille de route pour les nouvelles tâches en cas de crise. L'organisation et la composition des groupes de réflexion ont eu lieu en consultation avec la commission d'accompagnement. Au total, 30 personnes ont participé aux groupes de réflexion. Les participants étaient (1) un-e dirigeant-e, un-e inspecteur-riche social-e ou un-e expert-e en

RH/communication au sein des différents services d'inspection, (2) un-e collaborateur-riche du SIRS ou (3) un-e collaborateur-riche du CBE.

1.5 GUIDE DE LECTURE

Après cette introduction, ce rapport traite successivement des quatre sous-questions. Le chapitre 2 approfondit ainsi les recherches antérieures sur l'impact de la crise du coronavirus et d'autres crises sur le travail de première ligne (sous-question 1). Le chapitre 3 expose les conséquences de la crise telles qu'elles sont perçues par les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s par rapport à leur façon de gérer les (nouvelles) tâches, les compétences et le droit d'appréciation. Le chapitre 4 traite des conséquences pour les contacts avec les entités contrôlées. Le chapitre 5 est axé sur la manière dont les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s vivent (ont vécu) l'interaction avec leurs collègues et leurs dirigeant-e-s. Le chapitre 6 traite des principales mesures politiques pendant la crise du coronavirus et de la manière dont les répondant-e-s les vivent ou les ont vécues. Et pour conclure, nous analysons dans le chapitre 7 les résultats de l'enquête et de l'enquête expérimentale.

2. Recherches antérieures sur les conséquences de la Covid-19 pour les tâches d'inspection

2.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond à la sous-question suivante : « *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique sur les conséquences de la pandémie de Covid-19 et d'autres crises pour le fonctionnement des services d'inspection (sociale) et des organisations similaires ?* ». Cette question est subdivisée en sous-questions : 1A, 1B, 1C et 1D :

- *Sous-question 1A : Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 et d'autres crises sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne gèrent leurs (nouvelles) tâches, leurs compétences et leur pouvoir discrétionnaire ?*
- *Sous-question 1B : Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne interagissent avec les entités contrôlées ?*
- *Sous-question 1C : Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*
- *Sous-question 1D : Que trouve-t-on dans la littérature scientifique sur les mesures politiques prises à la suite de l'épidémie de Covid-19 et d'autres crises ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous référons à des **études scientifiques publiées jusqu'au mois d'août 2021 inclus** concernant l'impact de la crise du coronavirus et des crises en général sur les tâches d'inspection et le travail de première ligne dans d'autres organisations. Dans ce contexte, la littérature renvoie aux « street-level bureaucrates » ; il s'agit (généralement) de fonctionnaires qui, en contact direct avec les citoyen-ne-s, sont responsables des services publics ou de la mise en œuvre des politiques publiques. Les travailleur-se-s de première ligne se distinguent par un large pouvoir discrétionnaire et une grande autonomie dans leur travail, ce qui entrave la supervision

hiérarchique. La recherche se concentre donc sur la manière dont ils utilisent leur pouvoir en interaction directe avec les citoyen-ne-s. La plupart des études concernent les fonctionnaires de police, les travailleur-se-s sociaux-ales et les enseignant-e-s (Hupe, 2019 ; Lipsky, 1980 ; Maynard-Moody & Musheno, 2003), mais au cours de la dernière décennie, de plus en plus de recherches ont été menées sur les inspecteur-ric-e-s, par exemple, dans l'administration fiscale (Raaphorst, 2018 ; Raaphorst & Groeneveld, 2018), l'inspection alimentaire (Thomann & Sager, 2017; de Boer, Eshuis & Klijn, 2018; de Boer & Eshuis, 2018), l'inspection vétérinaire (Thomann, 2015 ; Van Kleef, Steen & Schott, 2018) et l'inspection du travail (Loyens, 2015 ; Raaphorst & Loyens, 2020 ; Paraciani & Rizza, 2019).

Au cours des dernières décennies, des **recherches ont été menées de façon limitée sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne gèrent les crises**. Avant l'épidémie de Covid-19, il existait une poignée d'études axées sur le travail de première ligne lors de catastrophes naturelles (Laufs & Waseem, 2020, McAdams & Stough, 2011; Stivers, 2007). Pendant la pandémie, le nombre d'études relatives à l'impact des crises a augmenté (Loyens & Schott, 2022). Il s'agit d'études sur :

- les professionnel-le-s de la santé (Cox et al., 2021 ; Davidovitz et al., 2021 ; Labrague & De los Santos, 2020 ; Lotta et al., 2021 ; Meza et al., 2021 ; Nyashanu et al., 2020 ; Pérez-Chiques et al., 2021 ; Ruiz-Fernández et al., 2020) ;
- les travailleur-se-s sociaux-ales (Collins & Augsberger, 2021 ; Davidovitz et al., 2021 ; Møller, 2021 ; Nyashanu, Pfende & Ekpenyong, 2020) ; & Ekpenyong, 2020);
- les fonctionnaires de police (Alcadipani et al., 2020 ; Møller, 2021 ; Davidovitz et al., 2021 ; Stogner et al., 2020 ; Stott, West & Harrison, 2020) ;
- les enseignant-e-s (Malandrino & Sager, 2021) ; & Sager, 2021);
- les inspecteur-ric-e-s (De Wispelaere & Gillis, 2020 ; Geeraert & De Maesschalk, 2020 ; Williams, 2020).

En raison des recherches limitées concernant l'impact du coronavirus sur les tâches d'inspection, ce chapitre se concentrera également sur les conséquences de la Covid-19 (et des crises en général) dans d'autres organisations de première ligne similaires. Dans les paragraphes suivants, nous faisons successivement un gros plan sur l'impact de la crise du coronavirus et des crises en général sur la gestion des (nouvelles) tâches, des compétences et du pouvoir discrétionnaire (paragraphe 2.1), sur la gestion des entités contrôlées (paragraphe 2.2), sur la gestion des collègues, des

dirigeant-e-s et des autres services (paragraphe 2.3) et sur les (éventuelles) mesures politiques prises par les cadres supérieurs (paragraphe 2.4). Nous terminons ce chapitre par une brève conclusion.

2.1 L'IMPACT DES CRISES SUR LES (LA GESTION DES) (NOUVELLES) TÂCHES, LES COMPÉTENCES ET LE POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE

La recherche sur la façon dont les travailleur-se-s de première ligne font face à la crise du coronavirus revêt une grande importance. Il apparaît en effet du nombre limité d'études existantes à ce propos que cette crise sans précédent a (eu) un impact majeur sur leur travail (Dunlop, Ongaro & Baker, 2020; Stogner et al., 2020). Alors que les travailleur-se-s de première ligne peuvent, en dehors des situations de crise, s'appuyer sur des routines et des pratiques (in)formelles, une crise vient perturber ces dernières. Plusieurs études montrent que les organisations de première ligne font preuve, pendant cette crise, d'une capacité d'adaptation extrêmement élevée (Brodkin, 2021 ; Lotta et al., 2021). En outre, il est apparu clairement que dans un contexte d'urgence et d'appel à un objectif moral supérieur, les travailleur-se-s de première ligne font un effort extraordinaire pour leurs client-e-s. Pendant la crise du coronavirus, cela se remarque particulièrement parmi le personnel médical, mais aussi parmi d'autres groupes professionnels. Compte tenu de la longue durée de la crise, la question se pose de savoir combien de temps ils seront en mesure de fournir cet effort supplémentaire (Brodkin, 2021).

Pendant la crise du coronavirus, de nombreux travailleur-se-s de première ligne dans le monde entier se sont vu-e-s confier de nouvelles tâches (Gofen & Lotta, 2021). Dans le cas du personnel médical, il s'agit d'une reconversion dans une autre spécialité, et dans le cas des services de police, il s'agit de pouvoirs étendus dans le contrôle et l'application des mesures de prévention Covid-19, comme la *distanciation sociale* et l'obligation de rester chez soi (Alcadipani, Cabral, Fernandes & Lotta, 2020; Laufs & Waseem, 2020 ; Stogner et al., 2020 ; Stott, West & Harrison, 2020). La littérature ne nous apprend pas grand-chose sur les services d'inspection du travail. Dans les Balkans occidentaux, leur rôle est passé de l'application de la loi au conseil et à l'information des employeur-se-s concernant les mesures de prévention Covid-19 et la conduite de campagnes de sensibilisation dans ce domaine (Williams, 2020). En Belgique – surtout au début de la crise – les

inspecteur-riche-s sociaux-ales étaient également censés répondre aux questions des employeur-se-s et des indépendant-e-s (par téléphone, par e-mail ou au cours des inspections), mais ils devaient également contrôler les mesures de prévention Covid-19 sur le lieu de travail lors de chaque inspection, et ce, dans le cadre de leurs tâches essentielles (De Wispelaere & Gillis, 2020). Cependant, nous savons, grâce aux recherches effectuées principalement auprès des services de police, que la combinaison des tâches liées à la Covid-19 avec leurs propres tâches essentielles pose des défis. Premièrement, l'application des mesures de prévention Covid-19 peut entraîner une diminution (ou un manque) de temps pour les tâches essentielles (Stogner et al., 2020), obligeant les travailleur-se-s de première ligne à établir des priorités (Bonkiewicz & Ruback, 2012; Collins et al., 2021 ; Laufs & Waseem, 2020). Deuxièmement, une pandémie se produit en plusieurs vagues, ce qui signifie que la capacité en ressources humaines peut fluctuer. Les organisations doivent fixer des attentes réalistes pour l'exécution des tâches nouvelles et existantes (Laufs & Waseem, 2020). Troisièmement, les nouvelles tâches peuvent également soulever des questions de légitimité. Les mesures de prévention Covid-19 étant avant tout des mesures sanitaires, il convient de se demander si les organisations chargées de les faire respecter, comme la police et les inspections, peuvent et doivent jouer un rôle légitime dans leur imposition (Farrow, 2020 ; White & Fradella, 2020). Les nouvelles tâches peuvent également susciter de la résistance auprès des organisations de première ligne elles-mêmes. Aux États-Unis, certains districts ont refusé de donner des amendes pour les infractions aux mesures commises, entre autres, par des églises et des établissements commerciaux, car, selon eux, la police ne devrait pas se préoccuper de la politique de santé et ne devrait intervenir que lorsqu'il est question de criminalité et de risques pour la sécurité (White & Fradella, 2020).

L'introduction de nouvelles tâches peut **accroître le pouvoir discrétionnaire des travailleur-se-s de première ligne**. Cela peut stimuler l'innovation, mais comporte en même temps le risque d'une prise de décision incohérente ou inégale (Brodkin, 2021 ; Collins et al. 2021 ; Davidovitz et al. 2021 ; Gofen & Lotta, 2021; Lotta et al., 2021 ; Malandrino & Sager, 2021; Matland, 1995 ; Pérez-Chiqués et al., 2021 ; Sapat & Esnard, 2012 ; Stivers, 2007). Ce risque est accru si des instructions claires et une formation font défaut. Une étude réalisée en Israël montre, par exemple, que les fonctionnaires de police, les enseignant-e-s et les médecins ont bénéficié pendant la crise du coronavirus d'une plus grande autonomie et de pouvoirs plus étendus, mais que l'on ne savait pas exactement ce que l'on attendait d'eux. Les instructions du gouvernement étaient vagues, ambiguës et se succédaient rapidement. De plus, ils-elles n'ont reçu aucune formation, ce qui est très important en temps de

crise, précisément parce que les travailleur-se-s de première ligne manquent de connaissances et de compétences professionnelles pour faire face à la nouvelle situation (Davidovitz, Cohen & Gofen, 2020; Gofen & Lotta, 2021).

« [T]heir specialized knowledge, skills, and judgement become obsolete in the unexpected, fast-changing conditions and the newly emerging risks inherent to crises » (Gofen & Lotta, 2021: 2).

Sans l'encadrement nécessaire, une crise peut susciter de l'incertitude, des sentiments d'impuissance et de la résistance chez les travailleur-se-s de première ligne (Brodkin, 2021), comme le montre une étude menée au Brésil auprès du personnel médical et des travailleur-se-s sociales (Lotta et al., 2021). Il convient d'approfondir les recherches sur la manière dont les organisations peuvent offrir aux travailleur-se-s de première ligne le soutien adéquat pour poursuivre leur travail – consistant en des tâches nouvelles et existantes – de manière professionnelle en période de crise.

2.2 L'IMPACT DES CRISES SUR LE TRAITEMENT DES ENTITÉS CONTRÔLÉES

Comme pour les autres travailleur-se-s de première ligne, le **contact direct avec les citoyens** est important pour le travail des inspecteur-ric-e-s (Lipsky, 1980). En raison de la flambée épidémique de la Covid-19, ce contact présente toutefois un **risque de contamination**. Les recherches montrent que les différents groupes professionnels ont traité ce risque de diverses manières pendant la crise du coronavirus. Alors que les professionnel-le-s de la santé et les fonctionnaires de police étaient invité-e-s à maintenir un contact direct avec les patient-e-s et les citoyen-ne-s tout au long de la crise (Lotta et al., 2021 ; Møller, 2021), les enseignant-e-s et les travailleur-se-s sociales sont plus souvent passé-e-s (partiellement) à un contact en ligne avec leur groupe cible, même avec des groupes vulnérables comme les toxicomanes et les jeunes ayant des difficultés d'apprentissage (Collins et al., 2021 ; Malandrino & Sager, 2021; Pérez-Chiqués et al., 2021 ; Gofen & Lotta, 2021). Les recherches menées dans le domaine de l'Aide à la jeunesse montrent cependant que les contacts numériques sont moins adaptés pour se faire une bonne idée de la situation précise dans laquelle se trouvent les familles (Fisher et al, 2020). Le contact direct avec les citoyen-ne-s pendant la crise du coronavirus fait surgir un pénible dilemme entre l'autoprotection et la prestation de services (Jennings & Perez, 2020; Møller, 2021), ce qui n'est pas chose simple, surtout



pour les personnes issues de groupes à risque (Pérez-Chiqués, Strach & Zuber, 2021). En outre, plusieurs études montrent que les travailleur-se-s de première ligne n'avaient pas toujours accès à des équipements de protection suffisants et appropriés (Alcadipani, Cabral, Fernandes & Lotta, 2020; Lotta et al., 2021 ; Meza et al., 2021 ; Gofen & Lotta, 2021).

Diverses mesures visant à limiter la transmission du virus entre les collaborateur-ric-e-s et les citoyen-ne-s sont décrites dans la littérature. Il s'agit notamment des règles de distanciation sociale (Williams, 2020), de la séparation en plexiglas entre les personnes (Golbabaei & Kalantary, 2020), des équipements de protection individuelle tels que le gel pour les mains, les gants, les « face shields » ou écrans faciaux et les masques buccaux (qui étaient rares dans le monde entier au début de la crise) (Jennings & Perez, 2020; Nyashanu, Pfende & Ekpenyong, 2020; Stogner et al., 2020), et du conseil de décontaminer les équipements et les vêtements s'il y a eu un contact physique personnel (Jennings & Perez, 2020). Plusieurs études montrent que les équipements de protection sont très importants pour le bien-être des travailleur-se-s de première ligne. Le manque d'équipements de protection individuelle peut être une cause de stress (Stogner et al, 2020) et d'autres problèmes mentaux, notamment parce qu'il donne l'impression que les dirigeant-e-s ne se soucient pas de la santé de leurs collaborateur-ric-e-s (Fisher et al, 2020 ; Hamouche, 2020 ; Williamson, Murphy & Greenberg, 2020). Dans les Balkans occidentaux, l'inspection du travail a en outre demandé que les inspections soient aussi brèves que possible et que, si nécessaire, des informations supplémentaires soient demandées ultérieurement par voie téléphonique (Williams, 2020). Aux États-Unis, il a également été recommandé aux forces de police de passer plus de temps dans la voiture de police et de limiter au maximum les contacts avec les citoyen-ne-s (Jennings & Perez, 2020).

La recherche montre en outre que pendant les crises en général (Newswander, 2012) et pendant la crise du coronavirus en particulier (Stogner et al., 2020 ; Reicher & Stott, 2020), **des changements se produisent ou peuvent se produire dans la relation entre les travailleur-se-s de première ligne et les citoyen-ne-s**. La réduction des contacts interpersonnels peut avoir pour effet secondaire de réduire la qualité du service (Stogner et al., 2020). Il s'ajoute à cela que, dans plusieurs pays, surtout les fonctionnaires de police ont perçu des tensions et une résistance accrues au contact des citoyen-ne-s en raison du fait qu'ils-elles ont dû appliquer des mesures impopulaires telles que la distanciation sociale et l'obligation de rester chez soi (Stogner et al., 2020). Elle a également renforcé la relation « nous-eux-elles » avec certains groupes de la société qui avaient le

sentiment d'être plus durement touchés par les mesures de prévention de Covid-19 que d'autres groupes (Reicher & Stott, 2020). La légitimité est très importante pour les autorités de contrôle, comme les services de police et les services d'inspection. Pendant la crise du coronavirus, il est devenu évident que ces organisations devaient faire plus d'efforts pour gagner la légitimité des citoyen-ne-s (Jones, 2020). L'équité procédurale et la communication transparente avec les citoyen-ne-s sur les décisions prises sont des facteurs de réussite importants à cet égard (Farrow, 2020 ; Reicher & Stott, 2020; White & Fradella, 2020). Il est apparu de recherches antérieures que quand les citoyen-ne-s sont convaincu-e-s que les règles sont appliquées de manière équitable et cohérente, ils-elles sont plus enclin-e-s à accepter les résultats, même si ces derniers sont négatifs pour eux/elles-mêmes (Tyler, 1999, 2003 & 2004). La légitimité accroît également la satisfaction à l'égard de l'autorité de contrôle et réduit la résistance (Jones, 2010). Une approche perçue comme équitable du point de vue de la procédure conduit donc à une plus grande légitimité des autorités de contrôle (Farrow, 2020 ; Jones, 2020). Les recherches montrent également qu'en temps de crise, l'empathie et la compréhension de la situation parfois difficile des citoyen-ne-s sont encore plus importantes (Jones, 2020) qu'en temps *normal*.

2.3 L'IMPACT DES CRISES SUR LES RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES, LES DIRIGEANT-E-S ET LES AUTRES SERVICES

Plusieurs études montrent que l'**interaction entre les collègues a considérablement changé** pendant la crise du coronavirus (Ememobong & Akpan, 2020). Le travail à domicile, les réunions virtuelles, les horaires flexibles et les règles de distanciation sociale ne sont que quelques-uns des nombreux changements intervenus sur le lieu de travail (Golbabaei & Kalantary, 2020; Williams, 2020), dont certains pourraient être maintenus après la crise (Stephens et al., 2020). Une seule étude de l'impact de la crise du coronavirus sur les services d'inspection du travail montre que de nombreuses tâches des inspecteur-ric-e-s peuvent être effectuées à domicile, et peut-être même toutes les tâches à l'exception des inspections physiques du lieu de travail (Williams, 2020). Ainsi, les inspecteur-ric-e-s pourraient accomplir bon nombre de leurs tâches à distance, comme rencontrer des collègues, consulter, donner ou recevoir des informations par téléphone, vérifier des documents, assurer des formations, planifier des stratégies, rédiger des rapports, préparer des dossiers, élaborer des politiques et superviser.



Plusieurs études démontrent cependant que la **perte des moments de contact informels**, comme les bavardages à la machine à café et la célébration des anniversaires, **peut causer du stress entraînant des maux de tête, des crises d'angoisse, des insomnies, des cauchemars et des dépressions** (Arora & Suri, 2020; Hamouche, 2020). Le télétravail réduit également les formes spontanées de coopération entre collègues, qui sont très importantes pour l'innovation et la recherche de solutions créatives (Kaushi & Guleria, 2020). Le télétravail n'entraîne pas seulement un manque de contacts avec les collègues, mais peut également provoquer une perturbation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, surtout chez les femmes (Arora & Suri, 2020; Hamouche, 2020) et faire germer le sentiment que les jours se confondent (« every day is Tuesday ») (Stephens et al., 2020 : 436). Le soutien social des collègues (en plus de celui de la famille et des amis) peut réduire ces effets secondaires (Hamouche, 2020 ; Labrague & De los Santos, 2020 ; Williamson, Murphy & Greenberg, 2020; Stogner et al., 2020). L'organisation régulière de réunions virtuelles avec l'ensemble de l'équipe peut y contribuer (Hamouche, 2020). Pendant la crise du coronavirus, plusieurs services ont mis en place des initiatives visant à faciliter le soutien social des *pairs* par voie téléphonique, comme Cop2Cop (police), Vet2Vet (anciens combattants), Worker2Worker (aide à la jeunesse), Care2Caregivers (aidants de personnes atteintes de démence) et Mom2Mom (mères d'enfants ayant des besoins spéciaux) (Evans, Tang, Bhushan, Fisher, Dreyer Valovcin & Castellano, 2020). Même si les collègues ne peuvent pas résoudre tous les problèmes que les appelant-e-s évoquent, il peut s'avérer utile de leur offrir un espace pour exprimer leurs sentiments. En temps de crise, les collaborateur-ric-e-s se sentent souvent coupables parce qu'ils-elles sont moins productif-ive-s, moins motivé-e-s ou moins concentré-e-s, mais le fait d'en parler à des *pairs* leur confirme qu'ils-elles ne sont pas les seul-e-s à rencontrer ces difficultés et que ces dernières sont donc principalement dues à des facteurs externes pour lesquels il n'y a pas lieu de se sentir coupables (Fisher et al., 2020).

« Although COVID-19 entails stressors shared by all, speaking with someone 'who has walked in my shoes' and understands how broad stressors may strike 'people like me' is especially helpful. » (Fisher et al., 2020: 504).

Les crises précédentes nous ont appris que dans ce type d'initiatives, il ne faut pas chercher à adopter une approche unique, mais qu'il convient de la personnaliser en fonction de la pratiques de travail concrète du service spécifique (Laufs & Waseem, 2020).

Lors d'une crise comme celle-ci, les collaborateur-rice-s ont **besoin du soutien** non seulement de leurs collègues, mais aussi de leur **supérieur-e hiérarchique immédiat-e**. Ils-Elles peuvent apporter leur soutien en stimulant la motivation des collaborateur-rice-s, en faisant preuve d'engagement, en étant flexibles et en communiquant beaucoup sur la situation (Brodkin, 2021 ; Laufs & Waseem, 2020 ; Lipsky, 1980 ; Tummers & Knies, 2013). Arora et Suri (2020) soulignent l'importance d'une communication ouverte et informelle entre les différentes couches hiérarchiques pendant et après la pandémie. Lorsque les collaborateur-rice-s travaillent fréquemment à domicile, les dirigeant-e-s doivent d'une part communiquer sur les attentes, la disponibilité et l'avancement du travail, mais offrir en même temps l'espace et la flexibilité nécessaires aux collaborateur-rice-s pour organiser leur travail à leur manière (Greer & Payne, 2014; Hamouche, 2020). Il est également important de s'assurer que les collaborateur-rice-s disposent de l'infrastructure technique nécessaire pour pouvoir travailler à domicile (Greer & Payne, 2014; Hamouche, 2020). Les dirigeant-e-s se doivent aussi de soutenir leurs collaborateur-rice-s de manière positive dans leur travail et d'avoir un comportement exemplaire (Alcadipani, Cabral, Fernandes & Lotta, 2020; Dirani et al., 2020 ; Gedro et al., 2020 ; Williamson, Murphy & Greenberg, 2020). En dehors de cela, les dirigeant-e-s peuvent s'efforcer de créer des liens - malgré la baisse des contacts informels - en restant proactivement en contact avec leur équipe (Hamouche, 2020 ; Li, Ghosh & Nachmias, 2020). Le fait d'organiser une interaction informelle peut empêcher les collaborateur-rice-s de se sentir isolé-e-s (Kaushi & Guleria, 2020).

Les recherches montrent également que la **coopération entre les différents services publics est cruciale pour faire face à une crise**, et cela vaut certainement aussi pour une pandémie (Holzer & Newbold, 2020). Il est important de collaborer avec des organisations similaires afin de partager des connaissances, de tirer parti des expériences réciproques et de s'entraider en cas de pénurie de personnel et de matériel (Nembhard, Burns & Shortell, 2020). Une étude de l'inspection du travail dans les Balkans occidentaux montre une augmentation de la coopération et de la coordination entre les divers services publics, entre autres, dans les groupes de travail (task forces), la stratégie, les opérations, l'exploration des données (*data mining*), le partage des données, ce qui a permis de moins travailler en silos séparés par rapport à avant (Williams, 2020). La recherche montre qu'il est important que les pouvoirs publics tirent des enseignements des expériences des autres face à cette crise, en partie parce que cette dernière a également donné lieu à beaucoup de fraudes sociales (Williams, 2020). La coopération avec d'autres services est facilitée par les relations personnelles entre les personnes de différents services, la volonté de partager des informations, la flexibilité pour



redistribuer des tâches, la coordination, un sentiment d'urgence et la poursuite d'un objectif commun (par exemple, « we're all in this together » ou nous sommes tous dans le même bateau) (Goldman & Xyrichis, 2020 ; Laufs & Waseem, 2020).

2.4 MESURES POLITIQUES PRISES PAR LE MANAGEMENT LORS DE CRISES

En période de crise, le **haut management a également un rôle important à jouer**, notamment en prévoyant :

- 1) des mesures de prévention,
- 2) des possibilités de télétravail,
- 3) de l'accompagnement et de l'assistance psychologique,
- 4) de la communication transparente,
- 5) des formations pour les collaborateur-riche-s et les dirigeant-e-s.

L'OIT (*Organisation internationale du Travail*) et l'OMS (*Organisation mondiale de la Santé*) recommandent vivement que, pendant la crise du coronavirus, les organisations s'efforcent **d'instaurer une culture de la prévention afin d'empêcher la propagation de la Covid-19 sur le lieu de travail**. Les mesures préventives possibles sont liées aux aspects techniques (par exemple, les systèmes de ventilation), aux équipements de protection individuelle destinés aux collaborateur-riche-s (p.e., les masques buccaux), aux règles de distanciation sociale et d'hygiène, aux plans de santé, mais aussi à la sensibilisation des collaborateur-riche-s à l'importance du respect des mesures (Golbabaie & Kalantary, 2020; Hamouche, 2020 ; Trajano, 2020). Les recherches montrent que si l'employeur-se fournit des mesures de prévention claires sur le lieu de travail, la confiance des collaborateur-riche-s en leur employeur-se augmente. Les travailleur-se-s ont alors le sentiment que leur employeur-se veut les protéger et les soutenir, ce qui est susceptible de réduire leur stress (Hamouche, 2020).

En outre, les organisations sont tenues **d'offrir des possibilités de télétravail** (Golbabaie & Kalantary, 2020; Hamouche, 2020). Le management peut également fournir des **trajets d'accompagnement et de conseil** pour les collaborateur-riche-s qui souffrent de problèmes mentaux en raison de la charge élevée de télétravail (voir également le par. 2.3). Plusieurs études

soulignent aussi l'importance d'un plan de retour au travail pour la période suivant un confinement ou une quarantaine (Arora & Suri, 2020; Hamouche, 2020).

Une communication continue est essentielle en temps de crise, surtout dans les organisations de première ligne telles que les services d'inspection (Bell & Martin, 2014; Gassner & Gofen, 2018). Cette dernière doit être aussi bien top-down que bottom-up, afin de garantir d'une part que les collaborateur-ric-e-s disposent à tout moment d'informations actualisées pour faire face à l'évolution constante de l'environnement en temps de crise (descendante) et, d'autre part, pour permettre aux managers ou décideurs politiques de prendre en compte les conditions en constante évolution sur le terrain lorsqu'ils prennent des décisions politiques et d'utiliser ainsi au mieux les travailleur-se-s de première ligne comme source d'information (Collins et al., 2021 ; Davidovitz et al., 2021 ; Hupe & Hill, 2007; Malandrino & Sager, 2021). Une bonne communication de la part du management montre aux collaborateur-ric-e-s l'importance qu'il accorde aux règles et aux objectifs, ce qui peut avoir un effet positif sur leur volonté de suivre les règles et de faire des efforts pour atteindre les objectifs (Brodkin, 2011 ; Moynihan & Pandey, 2006; Zhang et al., 2021). Cependant, plus l'organisation est grande, moins la communication est efficace. Cela est dû aux coûts de communication qui augmentent en fonction de l'étendue du contrôle (Zhang et al., 2021).

Et enfin, il est essentiel d'**informer et de former** les collaborateur-ric-e-s et les managers concernant les adaptations effectuées au travail en conséquence de la crise (Golbabaei & Kalantary, 2020; Hamouche, 2020 ; Raafeemanesh et al., 2020 ; Trajano, 2020). Les collaborateur-ric-e-s doivent recevoir une formation afin de développer des compétences pour faire face à de (possibles) nouvelles tâches ou compétences (voir par. 2.1), et d'apprendre les normes ou instructions pour traiter les client-e-s de manière égale (Yang et al., 2021). Les dirigeant-e-s devraient recevoir une formation sur la manière de gérer les équipes virtuelles (Hamouche, 2020). Tout comme le soutien social et une bonne communication, les formations liées à la Covid-19 peuvent être un signal important pour les collaborateur-ric-e-s que l'employeur-se considère leur bien-être personnel comme important, réduisant ainsi leur stress pendant la crise (Gofen & Lotta, 2021; Labrague & De los Santos, 2020) ; McAdams & Stough, 2011).

2.5. CONCLUSION

Ce chapitre a répondu aux différentes sous-questions relatives à ce que l'on trouve dans la littérature scientifique sur les conséquences de l'épidémie de Covid-19. Dans ce contexte, nous

avons examiné des études réalisées par des services d'inspection et autres travailleur-se-s de première ligne sur l'impact de la pandémie et d'autres crises, car les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales belges peuvent en tirer des enseignements. Les chapitres suivants traitent des résultats des entretiens avec les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s. Dans la conclusion, nous établissons chaque fois un lien entre leurs expériences de la crise et les résultats de recherches précédentes.



3. Conséquences de la Covid-19 pour le traitement des (nouvelles) tâches et compétences

3.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond aux sous-questions 2A et 3A de la présente enquête :

- *Sous-question 2A : Quelle est l'influence de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale abordent les (nouvelles) tâches, leurs compétences et le droit d'appréciation ?*
- *Sous-question 3A : Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale abordent les (nouvelles) tâches, leurs compétences et le droit d'appréciation ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur des entretiens approfondis avec des inspecteur-riche-s sociaux-ales et des dirigeant-e-s des cinq services d'inspection, ainsi que sur des entretiens avec des expert-e-s. Dans ce contexte, nous abordons en premier lieu les principales conséquences du coronavirus sur le mode de travail des inspecteur-riche-s sociaux-ales (3.2). Ensuite, nous faisons un zoom plus spécifique sur le traitement des mesures de prévention Covid-19 (3.3), des tâches (essentiels) existantes (3.4) et de la combinaison des deux (3.5). Par thème, nous discutons d'abord des **changements généraux** liés à ce thème. Ensuite, nous analyserons les **expériences personnelles et les opinions** des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s concernant ce thème. Les résultats seront étayés par des citations illustratives et clarifiantes tirées des entretiens. Là où cela s'avère pertinent, nous résumons les résultats dans des diagrammes clairs. À la fin de ce chapitre, dans le paragraphe 3.6, nous rassemblons la littérature et les résultats empiriques et nous formulons la réponse aux sous-questions.



3.2 PRINCIPALES CONSÉQUENCES DE LA COVID-19 SUR LA MANIÈRE DE TRAVAILLER

Selon les répondant-e-s, le **travail à distance**⁵ est de loin la **conséquence la plus importante** de la crise du coronavirus (voir figure 3.1). Au début de la crise, cela était dû à l'absence de contrôles physiques⁶ et au recours total au télétravail⁷, mais lors des dernières vagues de la Covid-19, les inspecteur-riche-s sociaux-ales ont aussi travaillé plus souvent, et certain-e-s même entièrement, à domicile. Le fait de travailler à distance pendant la crise du coronavirus a permis de mettre l'accent sur le travail administratif⁸ et de poursuivre la numérisation des dossiers⁹. En dehors de cela, les inspecteur-riche-s sociaux-ales évoquent principalement les interrogatoires qui n'ont pas lieu ou qui ont lieu de manière différente¹⁰ (par exemple, plus au domicile des personnes), la pression de travail plus élevée¹¹ ou moins élevée et une liberté réduite. Les dirigeant-e-s citent également la réduction de la liberté comme une conséquence importante, de même que les nouvelles tâches et les nouveaux rôles des inspecteur-riche-s sociaux-ales. Le fait que les inspecteur-riche-s sociaux-ales disposent de moins de liberté dans leur travail¹² est principalement dû à la possibilité limitée d'effectuer des contrôles de leur propre initiative dans certains services ou régions¹³, ainsi qu'au manque de spontanéité lors des contrôles, entre autres, en raison des mesures qu'ils-elles doivent respecter.¹⁴

Les nouvelles tâches des inspecteur-riche-s sociaux-ales sont d'une part, le contrôle des mesures de prévention Covid-19 dans les cinq services, mais d'autre part aussi des tâches spécifiques par service, comme la gestion d'un centre d'appel à l'INASTI concernant les questions liées à la Covid-19 et le droit de passerelle, et les contrôles de la nouvelle réglementation sur le chômage temporaire à l'ONEM.¹⁵ Les répondant-e-s mentionnent que **leur rôle semble avoir changé** pendant la crise du coronavirus :

⁵ Certain-e-s répondant-e-s mentionnent plusieurs aspects du travail à distance, mais ceux-ci ne sont pas additionnés dans le graphique.

⁶ Les répondant-e-s 8, 11, 29, 31, 34, 36, 39, 40 et 41.

⁷ Les répondant-e-s 8, 26, 32, 33, 34 et 35.

⁸ Les répondant-e-s 16, 20, 21 et 25.

⁹ Les répondant-e-s 13 et 36.

¹⁰ Les répondant-e-s 8, 9, 11, 12, 13, 24, 30, 31 et 33.

¹¹ Les répondant-e-s 13, 16 et 21.

¹² Certain-e-s répondant-e-s mentionnent plusieurs aspects de la liberté réduite, mais ceux-ci ne sont pas additionnés dans le graphique.

¹³ Les répondant-e-s 7, 19 et 25. Dans le service A, il semble y avoir des différences régionales à cet égard : les répondant-e-s 2, 5 et 6 disent que des contrôles spontanés ont lieu et le-la répondant-e 7 dit que ce n'est pas le cas.

¹⁴ Les répondant-e-s 7, 14, 15, 23 et 37.

¹⁵ Les répondant-e-s 1, 4, 10, 13, 14, 15, 19, 27, 29, 35 et 40.

- 1) parce que – contrairement au passé – ils-elles contrôlent principalement les employeur-se-s et non les travailleur-se-s, ce qui rend le contrôle plus complexe¹⁶ ;
- 2) parce qu'il est difficile, en tant que non-psychologue, de réagir aux « situations catastrophiques » dont parlent les employeur-se-s ou les indépendant-e-s¹⁷ ;
- 3) parce qu'il est devenu plus important d'informer et de conseiller que de contrôler et d'appliquer¹⁸, surtout lorsqu'il s'agit de contrôler le télétravail, ce qui est très éloigné de leurs tâches essentielles.

Les citations suivantes développent le rôle consultatif accru, qui suppose également que les inspecteur-ice-s sociaux-ales renvoient les employeur-se-s à d'autres organismes pour y recevoir, entre autres, de l'assistance psychologique¹⁹ :

« Oui, beaucoup plus un rôle informatif. Mais informer sur une matière totalement nouvelle. Des informations et un encadrement pour aider les employeur-se-s, pour les renseigner quant aux mesures à prendre et ce qu'ils-elles doivent prévoir. Plus qu'avant, plus que dans le cadre de notre activité principale. Oui, on peut dire que c'est un nouveau rôle. »²⁰

« Nous constatons actuellement qu'ils-elles [les employeur-se-s] ont effectivement peu de perspectives à moyen ou long terme, par rapport à ce que l'avenir leur réserve. Qu'ils-elles ne voient que des chiffres d'affaires réduits [...]. Nous devons alors essayer, dans la mesure du possible, car ce n'est pas toujours évident, de leur offrir des perspectives et un soutien. Ensuite s'est ajouté le rôle de conseiller-ère, afin de les orienter vers les services adéquats et appropriés auxquels ils-elles peuvent s'adresser pour certaines aides ou mesures [...]. Fournir un numéro de téléphone au cas où l'on détecterait l'existence de problèmes mentaux. Afin qu'ils-elles puissent trouver un peu de réconfort lorsqu'ils-elles ont temporairement le moral dans les talons. Ils-Elles entreront ainsi en contact avec des professionnels qui sont formés pour cela. »²¹

¹⁶ Les répondant-e-s 13 et 36.

¹⁷ Le-La répondant-e 9.

¹⁸ Les répondant-e-s 6, 20, 22, 27 et 35.

¹⁹ Les répondant-e-s 6, 13, 14 et 15.

²⁰ Le-La répondant-e 6.

²¹ Le-La répondant-e 13.

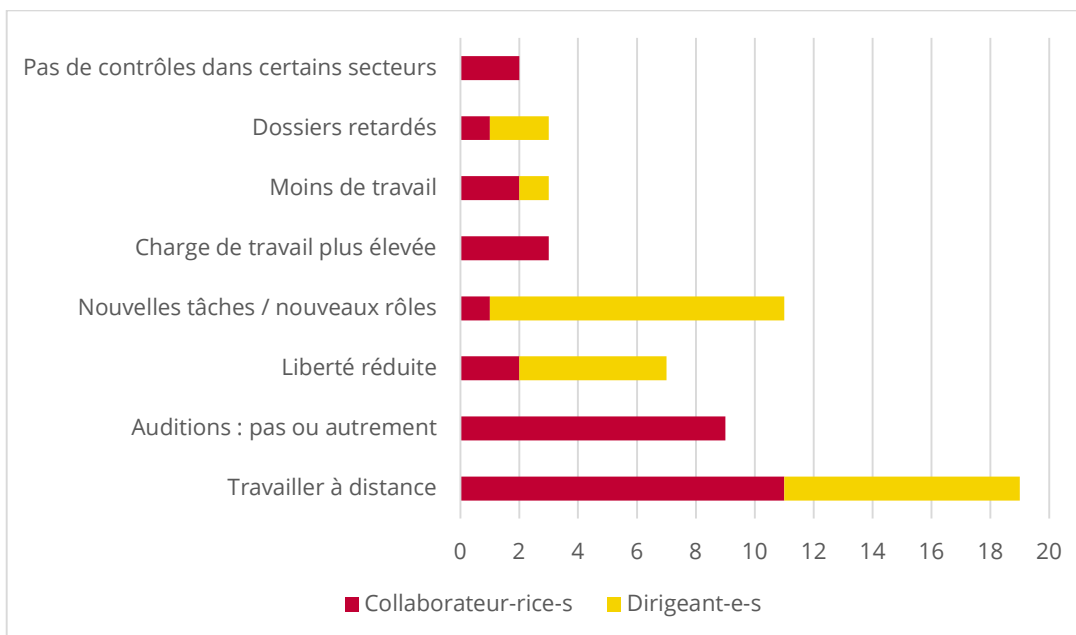


Figure 3.1. Principaux impacts de la Covid-19 sur le travail des inspecteur-riche-s sociaux-ales

Les répondant-e-s **ne sont pas du même avis** quant à la question de savoir si ces nouvelles tâches entraînent également **une charge de travail plus élevée**. Selon certain-e-s répondant-e-s, c'est certainement le cas, car les inspecteur-riche-s sociaux-ales doivent traiter beaucoup de nouvelles informations en peu de temps, et ces nouvelles tâches viennent s'ajouter à leur travail habituel.²² Ils-Elles parlent de « charge de travail supplémentaire »²³, de « surcharge de travail »²⁴ et de « pression plus élevée qui ne diminue pas »²⁵. D'autres trouvent que la charge de travail vient tout juste de diminuer, parce qu'il y a moins de travail qu'avant la crise du coronavirus en raison de la diminution des plaintes et de la suppression des contrôles dans certains secteurs.²⁶ On ne peut pas conclure, sur la base des données, qu'il y avait systématiquement plus (de charge) de travail dans certains services et moins dans d'autres. Les répondant-e-s d'un même service ont en effet des opinions opposées à ce sujet. Il est donc nécessaire de poursuivre les recherches afin de déterminer pour quels services ou pour quelles tâches au sein des services il y a plus (de charge) de travail et pour quels services ou quelles tâches il y a moins (de charge) de travail.

²² Les répondant-e-s 13, 16 et 21.

²³ Le-La répondant-e 13.

²⁴ Le-La répondant-e 21.

²⁵ Le-La répondant-e 21.

²⁶ Les répondant-e-s 9, 22 et 36.

Le **retard des dossiers** est également considéré par certains comme un obstacle majeur.²⁷ Comme le montrent les citations suivantes, il s'agit parfois d'entretiens qui ne peuvent pas avoir lieu ou d'inspecteur-riche-s qui télétravaillent majoritairement à domicile parce qu'ils-elles font partie d'un groupe à risque :

« Le dossier suit certaines étapes, donc si vous ne pouvez pas questionner [les entités contrôlées], alors vous êtes coincé-e. Cela entrave vraiment l'avancement de vos recherches. Selon mon expérience, tous les dossiers sont donc en fait retardés. Oui, c'est vraiment le plus gros obstacle, le fait que nous ne soyons pas libres de mener les entretiens avec les personnes dont nous avons besoin. C'est quand même un obstacle de taille. »²⁸

« Tout d'abord, il y a eu le problème que mes deux inspecteur-riche-s font partie d'un groupe à risque et ont donc télétravaillé à 100 % jusqu'au mois de juin de l'année dernière. Après cela, ils-elles ont pu sortir, mais seulement dans certaines circonstances, c'est-à-dire pour me rencontrer et pour rencontrer des employeur-se-s et des collègues, mais toujours dans des conditions qui leur permettaient de se protéger comme il faut. Mais cela signifie que les contacts avec les employeur-se-s concernant le traitement des dossiers ont principalement lieu par mail. C'est-à-dire que le processus est de toute façon prolongé, car on demande des documents qui peuvent être analysés. Normalement, on se rend sur place, mais maintenant tout se fait par e-mail. Et si l'on n'a pas reçu tous les éléments, il faut envoyer un rappel à l'employeur-se concernant ce qui manque, ce qui entraîne à nouveau un retard, et si l'employeur-se ne l'a toujours pas fait après plusieurs rappels, il faut finalement quand même se rendre sur place. »²⁹

Il apparaît des entretiens avec les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s que plusieurs personnes appartenant à un groupe à risque ne veulent pas prendre la route par **crainte de la contamination**.³⁰ Les personnes ayant un-e patient-e à risque dans leur famille proche ou les collègues de personnes appartenant à un groupe à risque expriment également leur inquiétude quant aux risques de contamination.³¹ En revanche, de nombreux-ses répondant-e-s ont déclaré qu'après le premier confinement, ils-elles étaient très enthousiastes à l'idée de pouvoir reprendre la route³² et qu'ils-elles se sentaient également en sécurité sur le terrain grâce à l'équipement de protection qui avait été mis à disposition en temps voulu. Les répondant-e-s dans les différents départements ont indiqué qu'il est important de laisser aux inspecteur-riche-s sociaux-ales le libre

²⁷ Les répondant-e-s 19, 20 et 30.

²⁸ Le-La répondant-e 30.

²⁹ Le-La répondant-e 20.

³⁰ Les répondant-e-s 10, 12, 14, 15 et 24.

³¹ Les répondant-e-s 3, 10, 14, 15, 19 et 34.

³² Les répondant-e-s 2, 14, 15, 16, 26 et 29.

choix de prendre ou non la route.³³ Il apparaît de la citation suivante que c'est possible dans la pratique en redistribuant les tâches au sein de l'équipe :

« Au sein de l'équipe elle-même, il y a aussi un certain nombre de personnes qui appartiennent au groupe à risque, qui ne vont plus sur la route, donc le paquet de tâches a été un peu déplacé, de manière à ce qu'ils-elles puissent plus se charger des tâches administratives que d'autres personnes qui prennent quand même la route, qui ont un peu plus de temps, par exemple, pour accomplir ces tâches et travailler de cette manière et exercer ces activités en plus. »³⁴

Dans les paragraphes suivants, certains des sujets ci-dessus sont approfondis dans la mesure où ils sont liés au contrôle des mesures de prévention Covid-19 (3.3), aux tâches (essentielles) existantes (3.4) ou à la combinaison des deux (3.5). Les thèmes relatifs au contact avec les entités contrôlées et au télétravail sont traités de manière plus approfondie dans les chapitres suivants.

3.3 CONTRÔLE DES MESURES DE PRÉVENTION COVID-19

3.3.1 L'INTRODUCTION DES NOUVELLES TÂCHES ET COMPÉTENCES

L'AR du 24 juin 2020³⁵ constitue, à partir de début juillet 2020, la base de la compétence des inspecteur-riche-s sociaux-ales des cinq services (et du CBE) pour **contrôler les mesures de prévention Covid-19 sur le lieu de travail**. Peu après, un manuel et une liste de contrôle sont élaborés par le SIRS en étroite concertation avec les services d'inspection (SIRS, 2020a ; 2020b). Alors que les inspecteur-riche-s sociaux-ales ne sont initialement autorisé-e-s à contrôler qu'un nombre limité de mesures, comme la *distanciation sociale*, l'hygiène des mains et la ventilation, l'ensemble des mesures de prévention Covid-19 pour lesquelles ils-elles sont autorisé-e-s s'élargit rapidement (voir, entre autres, le contrôle des *Passenger Locator Forms* et le télétravail obligatoire) (SIRS, 2020b ; SIRS, 2021). Il s'ensuit que le manuel d'application de ces mesures augmente progressivement en taille (jusqu'à compter plus de 40 pages) et en complexité. En outre, le manuel et la liste de contrôle, notamment avant et pendant la 2^e vague du coronavirus, changent régulièrement (6 versions différentes ont ainsi vu le jour entre juillet et décembre 2020) (SIRS, 2020b). Alors que pendant la première « vague » du coronavirus, l'accent était mis sur les conseils et le rôle d'accompagnement

³³ Les répondant-e-s 1, 10, 22, 26 et 34.

³⁴ Le-La répondant-e 10.

³⁵ A.R. du 24 juin 2020 – Arrêté de pouvoirs spéciaux n° 37 portant exécution des articles 2 et 5 de la loi du 27 mars 2020 autorisant le Roi à prendre des mesures pour lutter contre la propagation du coronavirus COVID-19 (II) en faveur des travailleur-se-s, Moniteur belge 03/07/20.

des inspecteur-riche-s sociaux-ales, à partir de la deuxième « vague », un style d'application plus répressif et plus strict a été exigé par les responsables politiques, compte tenu de l'urgence de la situation et en partant du principe que les employeur-se-s avaient eu suffisamment de temps pour assurer la mise en œuvre des mesures (De Wispelaere & Gillis, 2020 ; SIRS, 2020b). Tout cela requiert un degré élevé de flexibilité et d'adaptabilité de la part des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s. Ce paragraphe traite de leurs expériences avec ces nouvelles tâches et des défis auxquels ils-elles ont dû faire face dans ce contexte.

3.3.2 AVIS SUR LES NOUVELLES TÂCHES/COMPÉTENCES ET LES INSTRUCTIONS DU SIRS

Un grand nombre d'inspecteur-riche-s sociaux-ales et de dirigeant-e-s indiquent qu'ils-elles **estiment qu'il est important que des contrôles soient effectués sur les mesures de prévention Covid-19** et qu'il est logique que les inspecteur-riche-s sociaux-ales soutiennent le service CBE à cet égard³⁶, car ce dernier n'a pas la capacité suffisante pour effectuer lui-même tous ces contrôles. Les répondant-e-s considèrent qu'il s'agit d'une responsabilité commune à laquelle ils-elles veulent contribuer. Si certain-e-s décrivent la nouvelle tâche comme « agréable à accomplir en supplément »³⁷ ou comme « un nouveau défi à relever »³⁸, la plupart espèrent qu'elle est temporaire, car la nouvelle compétence est très éloignée des tâches (essentielles) proprement dites.³⁹ Les répondant-e-s indiquent qu'un entraînement ou une formation pratique (en ligne) leur a manqué⁴⁰, car la thématique est totalement neuve pour eux-elles et les instructions reflètent insuffisamment ce à quoi ressemble précisément un contrôle dans la pratique et comment les instructions peuvent être appliquées concrètement lors d'un tel contrôle. C'est pourquoi ils-elles manquent d'assurance lors des contrôles, comme le montrent les citations des répondant-e-s de différents services (voir l'encadré 3.1). Même si la plupart des répondant-e-s estiment qu'il est important que des contrôles soient effectués sur le respect des mesures de prévention Covid-19, ils-elles ne perçoivent pas toujours **la manière dont ces contrôles sont effectués comme utile**.⁴¹ L'impact limité des contrôles est, selon eux, dû au faible fondement juridique des mesures (un AM au lieu d'une loi), au fait que le contrôle ne représente qu'un instantané (par exemple, il est à craindre que les masques buccaux disparaissent à nouveau après le contrôle), que tous les services ne revérifient pas systématiquement leurs constatations, que certains auditeur-riche-s du travail ne poursuivent pas

³⁶ Les répondant-e-s 2, 5, 7, 13, 17, 19, 23, 25, 26, 27, 28, 33, 34 et 36.

³⁷ Le-La répondant-e 17.

³⁸ Le-La répondant-e 13.

³⁹ Les répondant-e-s 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 21, 25, 26, 28, 35, 36, 37 et 39.

⁴⁰ Les répondant-e-s 2, 4, 8, 12, 16 et 28.

⁴¹ Les répondant-e-s 2, 3, 7, 11, 18, 20, 23 et 37.

les PJ, et que les statistiques semblent être plus importantes que le contrôle lui-même, comme le montrent les citations suivantes :

Sur l'importance des poursuites engagées par l'auditeur-riche du travail : « Lorsque les inspecteur-riche-s sociaux-ales savent qu'il y aura des conséquences et que l'auditeur-riche valorise également ces infractions, cela aide les inspecteur-riche-s sociaux-ales sur le terrain à faire comprendre qu'ils-elles font un travail utile. Autrement, ils-elles ont l'idée [...] que ça ne sert à rien ou qu'en fait ils-elles se ridiculisent, que la prochaine fois ils-elles devront revenir vers l'employeur-se, [...] que l'employeur-se dira alors « la dernière fois vous avez écrit un P.-V., mais il est resté sans conséquence ». »⁴²

À propos de l'importance accordée aux statistiques : « Parfois, nous avons aussi l'impression de travailler pour remplir les statistiques. Je veux dire, au travail, on nous disait souvent « nous subissons aussi sous la pression du gouvernement qui veut des chiffres » [...]. Une énorme pression est exercée sur les statistiques et sur le remplissage des statistiques. Je pense que nous y passons parfois plus de temps qu'à effectuer les contrôles liés au coronavirus. »⁴³

⁴² Le-La répondant-e 23.

⁴³ Le-La répondant-e 3.

Encadré 3.1. Citations sur l'incertitude concernant le contrôle des mesures de prévention**Covid-19**

- « Je n'ai actuellement toujours pas les connaissances requises et je n'ai encore eu **aucune formation**. C'est vrai que nous recevons une masse de documents, mais j'ai tellement de travail, car il s'est aussi ajouté beaucoup de travail spécifique de mon propre service. »⁴⁴
- « J'ai l'impression avec ces contrôles Covid que **je ne sais pas ce que je fais**. Je n'ai pas du tout été formé pour cela et puis, tout à coup, je dois aller dire à des gens qui sont beaucoup plus impliqués dans la sécurité, etc., ces chef-fe-s de chantier, qui sont très impliquée-e-s dans la sécurité sur un tel site de construction, ce qu'ils-elles doivent faire et ne pas faire et ce à quoi ils-elles doivent faire plus attention. [...] Il n'est pas facile de se voir soudain attribuer des compétences pour lesquelles on n'a **jamais été formé**. »⁴⁵
- « C'est **tellement confus et tellement chargé** que je ne peux vraiment rien dire avec certitude aux gens concernant les mesures Covid-19. On se sent très peu sûr de soi au travail lorsqu'on ne connaît pas la matière. Cela commence petit à petit à être le cas et c'est pesant. »⁴⁶
- « Récemment, nous avons été informé-e-s sur la manière dont nous pouvons contrôler les règles relatives au télétravail. Pour moi, cela représente vraiment un grand changement. C'est quelque chose de complètement nouveau. Et nous ne sommes **pas du tout à l'aise avec cela** et devons beaucoup expérimenter. [...] C'est très inconfortable. Nous n'avons reçu **aucune formation spécifique**. Donc ce n'était évidemment pas facile, pas facile du tout. »⁴⁷

La plupart des répondant-e-s sont **positif-ive-s quant à la liste de contrôle et aux instructions du SIRS** concernant l'application des mesures de prévention Covid-19. Ils-Elles les trouvent utiles parce qu'elles concernent la nouvelle matière⁴⁸ et qu'elles ont été élaborées de manière claire et nette⁴⁹ (voir figure 3.2). Des **commentaires critiques** sont toutefois également formulés (voir figure 3.3). La principale critique est que les instructions et la liste de contrôle changent trop souvent⁵⁰. « Personnellement, je pense que nous avons un peu perdu le nord là et qu'en fait, nous sommes très largement déployé-e-s sur la base du délire du jour, parce que les directives et les missions que nous recevons changent pour ainsi dire constamment. » Les répondant-e-s ont également indiqué que les instructions sont parfois difficiles à appliquer dans la pratique⁵¹, car elles sont trop théoriques, non

⁴⁴ Le-La répondant-e 8.

⁴⁵ Le-La répondant-e 16.

⁴⁶ Le-La répondant-e 12.

⁴⁷ Le-La répondant-e 4.

⁴⁸ Les répondant-e-s 3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 27, 33, 34 et 37.

⁴⁹ Les répondant-e-s 8, 9, 10, 13, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 35, 36 et 37.

⁵⁰ Les répondant-e-s 2, 3, 4, 7, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 29, 33, 34, 36, 39 et 41.

⁵¹ Les répondant-e-s 1, 5, 11, 13, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 33, 35, 42.

adaptées à la situation de certains secteurs (comme celui de la construction) et trop étendues pour être vérifiées systématiquement à chaque inspection. Et enfin, les répondant-e-s de tous les services ont indiqué que les instructions laissent (trop) de place à l'interprétation.⁵² Cela ressort également de la grande variété de réponses données par les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s à la question de savoir ce que signifient les notions clés « violation flagrante » et « mauvaise volonté manifeste » qui figurent dans les instructions (voir figures 3.4 et 3.5).

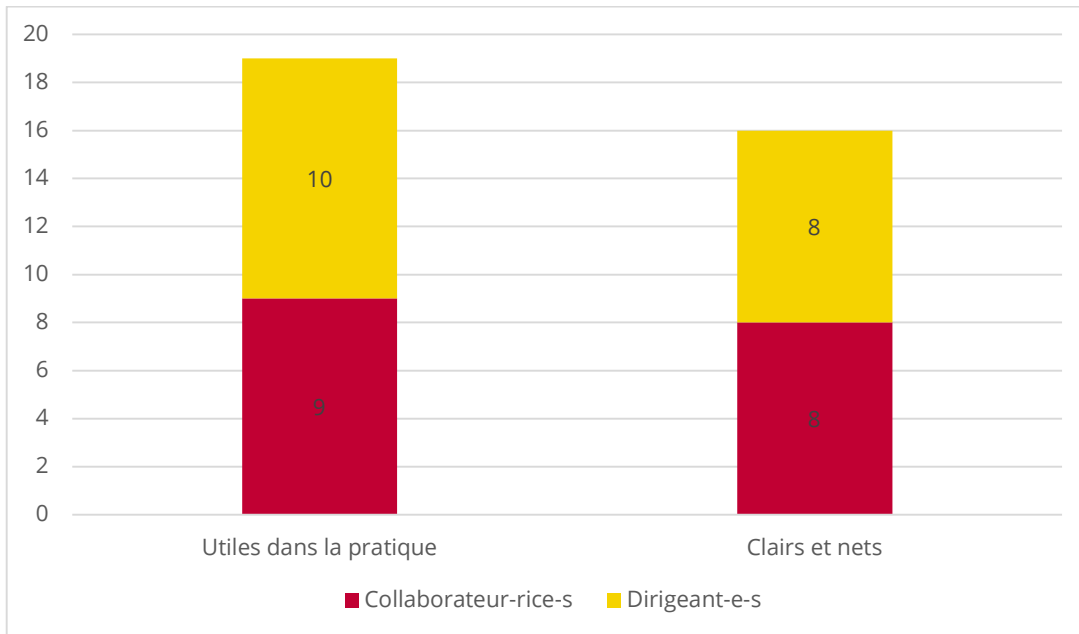


Figure 3.2. Avis positifs sur la liste de contrôle et les directives relatives aux mesures de prévention Covid-19

⁵² Les répondant-e-s 3, 4, 16, 17, 20, 22, 24, 26, 28, 34, 35 et 41.

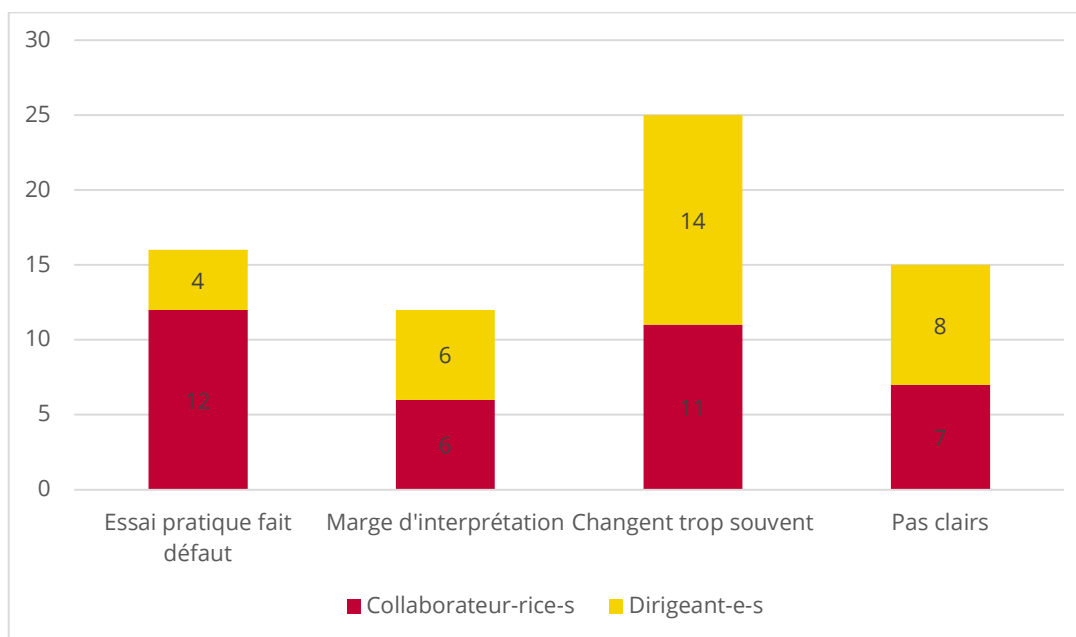


Figure 3.3. Avis négatifs sur la liste de contrôle et les directives relatives aux mesures de prévention Covid-19

Bien que la notion de **violation flagrante** soit décrite de manière assez précise dans les instructions du SIRS, les répondant-e-s émettent des **avis très différents** à ce sujet (voir figure 3.4). Certain-e-s soulignent le nombre d'infractions graves constatées⁵³, tandis que d'autres évoquent la réticence des employeur-se-s à prendre les mesures nécessaires lors d'un contrôle ou après un recontrôle.⁵⁴ Seul-e-s quelques répondant-e-s font explicitement référence aux instructions qui, selon eux-elles, définissent précisément quelles infractions sont flagrantes. Plusieurs répondant-e-s ont indiqué qu'ils-elles se fiaient à leur propre sentiment ou interprétation pour déterminer si une infraction est flagrante ou non⁵⁵, comme l'illustre la citation suivante :

« Il s'agit principalement de situations où l'on estime, en tant que personne, intuitivement et instinctivement que ce n'est vraiment pas acceptable. Cela doit cesser. Lorsque ce sentiment se manifeste, il sera certainement transmis et d'autre part, lorsque nous avons le sentiment qu'il faut vraiment agir contre cela, parce qu'un simple avertissement ou l'annonce de « Arrangez cela, parce que nous reviendrons dans quinze jours pour voir si tout a été fait » peut ne pas être suffisant. »⁵⁶

⁵³ Les répondant-e-s 4, 7, 10, 12, 17, 22, 24, 28 et 36.

⁵⁴ Les répondant-e-s 2, 12, 14, 15, 21 et 29.

⁵⁵ Les répondant-e-s 2, 5, 14, 15, 22, 24 et 34.

⁵⁶ Le-La répondant-e 24.



Figure 3.4. Signification de la notion de « violation flagrante » dans le cadre du contrôle des mesures de prévention Covid-19 selon les inspecteur-ric-e-s et les dirigeant-e-s.

Il y a plusieurs explications possibles pour les différentes interprétations concernant la « violation flagrante ». Dans certains cas, les répondant-e-s ont indiqué qu'ils-elles n'avaient pas lu attentivement les instructions, notamment parce que les différentes versions se succédaient parfois rapidement. D'autres ont indiqué que leur dirigeant-e est d'avis que les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales peuvent utiliser leur droit d'appréciation pour déterminer ce qui constitue une infraction flagrante, et qu'ils-elles attachent donc moins d'importance à sa définition précise dans les instructions. Une lecture approfondie des instructions et de la façon dont les dirigeant-e-s en parlent est donc importante pour limiter les divergences d'interprétation.

Les avis des répondant-e-s quant à la **signification de la notion de « mauvaise volonté manifeste » sont moins partagés**. Ils-Elles évoquent le plus souvent la réticence à respecter les mesures pendant le contrôle ou la contestation explicite de leur utilité.⁵⁷ Lorsque les employeur-se-s ne respectent toujours pas les mesures de prévention Covid-19 lors d'un recontrôle, de nombreux répondant-e-s considèrent qu'il s'agit d'une mauvaise volonté manifeste⁵⁸, comme le montre la citation suivante :

⁵⁷ Les répondant-e-s 2, 4, 9, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 28, 29 et 35.

⁵⁸ Les répondant-e-s 10, 16, 20, 21, 22, 29 et 34.

« Simplement, si lors de notre première visite, il manque certaines choses ou si certaines choses ne sont pas en ordre, et que l'employeur-se nous dit alors qu'il-elle va arranger tout cela, et que quand nous revenons et qu'il-elle l'a fait, il n'y a aucun problème, mais s'il-elle ne l'a pas fait, nous pouvons déjà déterminer qu'il-elle fait preuve de mauvaise volonté. Ou si un-e employeur-se dit immédiatement « Je ne vais pas le faire, je n'ai pas le temps maintenant », alors c'est clair. La mauvaise volonté est souvent facile à déterminer. »⁵⁹

Certain-e-s répondant-e-s ont trouvé ce concept trop subjectif ou sujet à interprétation, et l'un-e d'entre eux-elles n'a même pas fait la distinction entre une infraction flagrante et une mauvaise volonté manifeste.

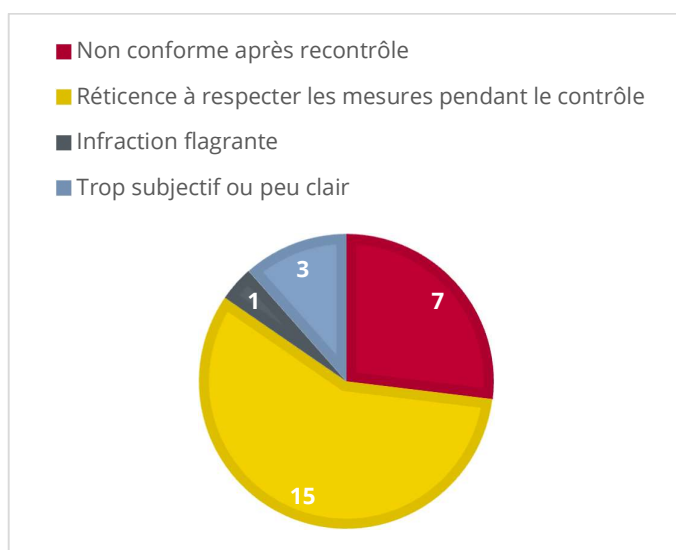


Figure 3.5. Signification de la notion de « mauvaise volonté manifeste » dans le cadre du contrôle sur les mesures de prévention Covid-19 selon les inspecteur-ric-e-s et les dirigeant-e-s.

3.3.3 LA RELATION ENTRE LES NOUVELLES TÂCHES/COMPÉTENCES ET LE DROIT D'APPRÉCIATION

La plupart des répondant-e-s sont d'avis que les **inspecteur-ric-e-s sociaux-ales peuvent utiliser leur droit d'appréciation lorsqu'ils-elles font appliquer les mesures de prévention Covid-19** (voir figure 3.5).⁶⁰ Même si les instructions du SIRS stipulent que, dans certaines situations, vous devez établir un PJ, dans la pratique, elles indiquent toutefois que vous pouvez décider de ne donner

⁵⁹ Le-La répondant-e 20.

⁶⁰ Les répondant-e-s 1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 28, 34, 36, 37 et 39.

qu'un avertissement, par exemple, si l'employeur-se se montre réceptif : « *Dans ce cas, vous pouvez donc dire qu'il a fait preuve de bonne volonté. Il convient donc également de traiter ces instructions de manière pratique.* »⁶¹ Plusieurs répondant-e-s font référence à la base juridique du droit d'appréciation qui est préservé, quelles que soient les instructions.⁶² « *Personne ne peut effectivement interférer avec cela, et je pense que c'est la logique même que dans le cadre de ces contrôles, par exemple du télétravail, vous regardiez vraiment votre finalité et votre proportionnalité, telles qu'articulées dans le Code pénal social [...] et que vous ne suiviez pas aveuglément une approche formaliste.* »⁶³ Selon certain-e-s répondant-e-s, le droit d'appréciation est même plus fréquemment appliqué dans les contrôles relatifs au coronavirus que dans les tâches essentielles, précisément parce que la matière est nouvelle et relativement inconnue pour les inspecteur-riche-s.⁶⁴ Ce point est nuancé par d'autres inspecteur-riche-s sociaux-ales qui indiquent que le droit d'appréciation ne s'applique que dans le cadre de contrôles individuels des mesures de prévention Covid-19⁶⁵ ou dans l'évaluation de la mauvaise volonté manifeste des employeur-se-s.⁶⁶ 12 répondant-e-s **ne perçoivent pas de droit d'appréciation** lors du contrôle des mesures de prévention Covid-19. Selon eux-elles, la liste de contrôle est absolue et n'offre aucune marge d'interprétation, d'autant plus qu'elle ne concerne pas leur propre matière.⁶⁷

⁶¹ Le-La répondant-e 21.

⁶² Les répondant-e-s 1, 4, 28 et 37.

⁶³ Le-La répondant-e 1.

⁶⁴ Les répondant-e-s 24 et 36.

⁶⁵ Les répondant-e-s 12 et 34.

⁶⁶ Les répondant-e-s 5, 7, 13, 28 et 36.

⁶⁷ Les répondant-e-s 3, 5, 7, 17, 18, 21, 23, 24, 25, 33, 34 et 35.

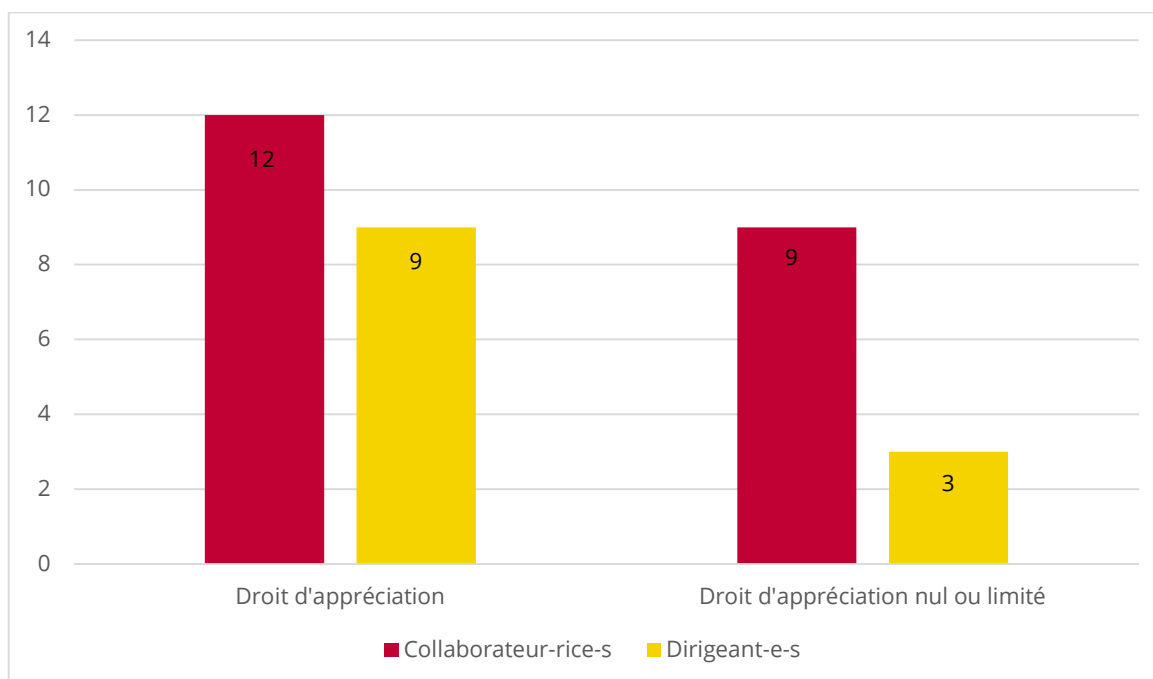


Figure 3.5. Droit d'appréciation lors de la prise de décisions relatives aux mesures de prévention Covid-19

Selon plusieurs répondant-e-s, le droit d'appréciation est important parce qu'il permet de **prendre en compte les circonstances concrètes** dans lesquelles se trouvent les entreprises et les travailleur-se-s.⁶⁸ Cela s'applique, par exemple, à l'horeca où de nombreuses entreprises sont en difficulté. Dans le même temps, certain-e-s répondant-e-s déclarent explicitement que la Covid-19 ne doit pas servir d'excuse aux violations de la législation sociale ou des mesures de prévention Covid-19⁶⁹, et qu'en tant qu'inspecteur-ric-e social-e, on doit **autant que possible tendre vers l'égalité de traitement**.⁷⁰ Selon les répondant-e-s, il n'est toutefois pas facile de prendre des décisions uniformes lorsqu'il s'agit d'appliquer les mesures de prévention Covid-19, car ces mesures changent régulièrement et, en particulier, les contrôles sur le télétravail laissent beaucoup de place à l'interprétation⁷¹ et exigent de la « *flexibilité de notre part* »⁷², comme le montrent les citations suivantes :

⁶⁸ Les répondant-e-s 4, 5, 22, 27 et 33.

⁶⁹ Les répondant-e-s 3, 20 et 28.

⁷⁰ Les répondant-e-s 5, 6, 23, 27, 34, 36 et 42.

⁷¹ Les répondant-e-s 1, 4, 5, 6, 22, 26 et 36.

⁷² Le-La répondant-e 5.

« J'ai des employeur-se-s qui sont très humain-e-s. Ils-Elles me disent, nous sommes à 15 des 60 au bureau ; d'autres peuvent, en principe, encore travailler à domicile, mais ils-elles sont seul-e-s dans un bureau. Et l'employeur-se me dit alors clairement : « Écoutez, elle m'a dit qu'elle vit seule avec deux ou trois jeunes dans un appartement. Et elle ne peut pas travailler à la maison, car elle n'y a pas de bureau. » Alors je suis indulgent-e. Je pense que si ils-elles sont 15 des 60 au bureau et que tous les autres télétravaillent, vous devez relativiser. Formellement, c'est interdit, mais il faut relativiser. Ils-Elles sont seul-e-s dans un bureau. La distanciation sociale est respectée. Bien. »⁷³

« Mais quand il s'agit de télétravail, il y a parfois des difficultés ; on [l'employeur-se] dit souvent « je n'ai pas les ressources pour investir dans les moyens de rendre le télétravail possible ». Que dois-je faire alors ? Il est difficile dans ce cas d'établir un PJ et de dire que l'employeur-se ne respecte pas les règles. »⁷⁴

« Il faut rester raisonnable malgré tout. Si 5 collaborateur-ric-e-s sur 150 ne sont pas en règle [avec le certificat de travail au bureau], non, alors je ne vais pas verbaliser. Pour nous, c'est un non-sens. »⁷⁵

Qu'il y ait des **différences d'interprétation entre les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales dans l'application des mesures préventives Covid-19** semble donc **inévitables**.⁷⁶ Les répondant-e-s indiquent qu'une note d'instruction n'est « *jamais noire ou blanche* »⁷⁷, que les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales devraient pouvoir faire appel à leur « *bon sens* »⁷⁸ et que les différences entre les inspecteur-ric-e-s ne constituent pas un problème « *tant que l'inspecteur-ric-e peut expliquer comment il-elle est arrivé-e à cette décision* »⁷⁹. Les différences d'interprétation ne sont toutefois pas toujours individuelles, mais parfois aussi dues à des différences régionales ou à une approche différente par service⁸⁰, ce qui est considéré comme problématique.

⁷³ Le-La répondant-e 22.

⁷⁴ Le-La répondant-e 6.

⁷⁵ Le-La répondant-e 4.

⁷⁶ Les répondant-e-s 4, 6, 14, 15, 16, 17, 21, 23, 34, 35, 39 et 40.

⁷⁷ Le-La répondant-e 35.

⁷⁸ Le-La répondant-e 5.

⁷⁹ Le-La répondant-e 4.

⁸⁰ Les répondant-e-s 2, 3, 6, 23 et 34.

3.3.4 PRISE DE DÉCISION RELATIVE À L'APPLICATION DES MESURES DE PRÉVENTION COVID-19

Près d'un tiers des répondant-e-s se réfèrent explicitement aux instructions et à la liste de contrôle⁸¹ lorsqu'ils-elles prennent des décisions concernant les mesures de prévention Covid-19 (voir figure 3.6), même s'il ne s'agit pas toujours de la version la plus récente. **Une dizaine d'autres répondant-e-s renvoient de manière plutôt implicite à des parties importantes des instructions** (comme le PJ en cas de mauvaise volonté manifeste⁸² ou d'infractions multiples aux mesures d'hygiène⁸³). Il est également frappant de constater que dix répondant-e-s de quatre services différents indiquent qu'ils-elles **n'ont encore jamais établi de PJ** pour ce type d'infraction⁸⁴ et que onze répondant-e-s ont préféré émettre (en premier lieu) un avertissement, alors que les instructions stipulent qu'il convient d'établir immédiatement un PJ.⁸⁵ En outre, certain-e-s répondant-e-s estiment que CBE est mieux placé pour établir des PJ en cas de violations (flagrantes) des mesures de prévention Covid-19, car les inspecteur-ric-e-s du CBE ont plus d'autorité en la matière et peuvent prendre des mesures plus poussées, comme la fermeture d'un chantier.⁸⁶ *« Parce que nous n'avons que peu ou pas de « feeling » avec les mesures adoptées sur les lieux de travail, car cette matière relève plutôt du CBE. »*⁸⁷

⁸¹ Les répondant-e-s 3, 7, 10, 16, 22, 24, 36, 37, 39 et 41.

⁸² Les répondant-e-s 2, 9, 21, 26, 33 et 34.

⁸³ Les répondant-e-s 5, 7, 12, 19 et 20.

⁸⁴ Les répondant-e-s 1, 3, 4, 9, 10, 13, 16, 21, 22 et 24.

⁸⁵ Il s'agit ici de 8 répondant-e-s qui émettent d'abord un avertissement et qui n'établissent un PJ qu'en cas de nouveau constat lors d'un reconrôle, et de 3 répondant-e-s qui établissent toujours un PJ en cas d'infraction aux mesures relatives au télétravail.

⁸⁶ Les répondant-e-s 2, 7, 10, 13, 16 et 24.

⁸⁷ Le-La répondant-e 13.

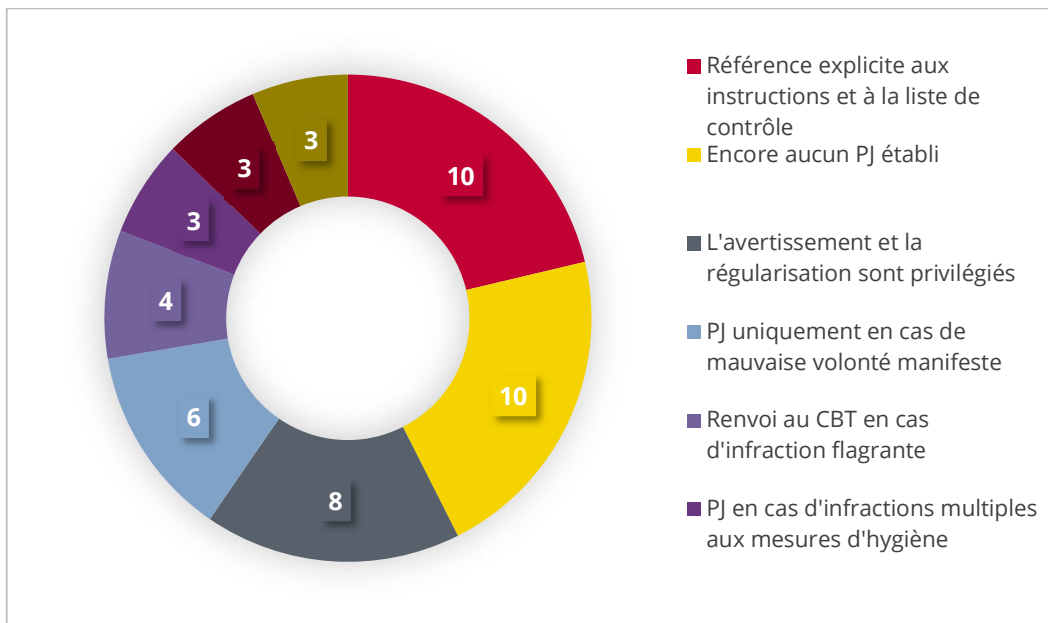


Figure 3.6. Décisions dans le cadre des mesures de prévention Covid-19

Les répondant-e-s étaient divisé-e-s quant à leur avis sur le **changement de style d'application** demandé, passant du conseil et de l'accompagnement à la réglementation et à l'application stricte. Une minorité d'inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et de dirigeant-e-s soutiennent ce choix, car les employeur-se-s et les indépendant-e-s ont eu suffisamment de temps pour apprendre à connaître les règles et à les appliquer dans leurs entreprises.⁸⁸ Une approche stricte présente l'avantage que les règles sont claires pour tout le monde. En outre, elle garantit une plus grande égalité de traitement et une approche cohérente de la part des différents services. En revanche, un groupe plus important de répondant-e-s a estimé qu'une approche d'accompagnement et d'information était plus appropriée, non seulement au début de la crise⁸⁹, mais aussi après.⁹⁰ Ils en donnent diverses raisons, comme le montre l'encadré 3.2.

Encadré 3.2. Arguments en faveur du rôle d'accompagnement dans l'application des mesures de prévention Covid-19

1) Il est important de faire preuve d'empathie et de compréhension envers les employeur-se-s et les indépendant-e-s⁹¹

⁸⁸ Les répondant-e-s 10, 14, 15, 16, 21, 23, 28, 34 et 36.

⁸⁹ Les répondant-e-s 13, 19, 28 et 36.

⁹⁰ Les répondant-e-s 1, 2, 4, 6, 10, 13, 14, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 27, 34 et 35.

⁹¹ Les répondant-e-s 14, 15, 17 et 27.

« Le coaching est en fait plus facile et laisse plus de place à la nuance, car vous pouvez alors dire une nouvelle fois : la situation n'est pas conforme, soyez donc vigilant-e et faites savoir quelles mesures ont été prises pour y remédier. »⁹²

2) En cas d'ambiguïté et d'incertitude, le coaching est préférable à une application stricte⁹³

« Mais comme il s'agit d'une matière que nous ne connaissons pas très bien nous-mêmes, il était un peu plus facile pour nous d'adopter ici une approche d'accompagnement plutôt que d'agir immédiatement de façon répressive. »⁹⁴

3) Un rôle d'information et de coaching correspond mieux à la nature de notre service⁹⁵

« Les contrôles Covid-19 ont uniquement eu lieu chez des employeur-se-s contre lequel-le-s nous ne prenons normalement pas de mesures répressives. »⁹⁶

4) Le CBE se concentre davantage sur la prévention lors de l'application des mesures de prévention Covid-19⁹⁷

« Lorsque mon-ma contrôleur-se a effectué un contrôle avec quelqu'un du CBE, il-elle a dit que même dans les situations où il est recommandé d'établir des PJ, il-elle a observé une certaine tolérance. Il faut tenir compte du fait qu'ils-elles sont finalement plus compétent-e-s en la matière. »⁹⁸

« Le CBE est très axé sur la prévention. [...]. À un moment donné, on nous a donc demandé d'agir de manière répressive, mais nous n'en avons rien vu sur le terrain. Ils-Elles [les inspecteur-ric-e-s du CBE] donnaient surtout des avertissements. Malheureusement, cela crée donc aussi une certaine tension entre certain-e-s inspecteur-ric-e-s. Et cela suscite aussi des tensions entre les services, car nous n'avons pas la même façon de travailler. »⁹⁹

Bref, les répondant-e-s ont des opinions divergentes sur l'introduction des nouvelles tâches et compétences, et donnent à ce sujet des exemples de différences d'interprétation dans le processus décisionnel. La crise de coronavirus a toutefois aussi un impact sur la façon dont les tâches (essentiels) existantes sont exécutées. Ce point est abordé dans le paragraphe suivant.

3.4 TÂCHES (ESSENTIELLES) EXISTANTES

3.4.1 DÉFIS DUS AU CORONAVIRUS RENCONTRÉS DANS LE CADRE DES TÂCHES (ESSENTIELLES)

EXISTANTES

⁹² Le-La répondant-e 25.

⁹³ Les répondant-e-s 4, 10, 13, 23, 24, 25 et 35.

⁹⁴ Le-La répondant-e 35.

⁹⁵ Les répondant-e-s 10, 13 et 35.

⁹⁶ Le-La répondant-e 35.

⁹⁷ Les répondant-e-s 6 et 34.

⁹⁸ Le-La répondant-e 6.

⁹⁹ Le-La répondant-e 34.

La crise de coronavirus a un **impact sur les tâches (essentielles) existantes**. Un grand nombre de répondant-e-s des 5 services ont indiqué que les enquêtes prennent plus de temps ou sont (davantage) reportées à cause de la Covid-19 (voir figure 3.7).¹⁰⁰Ce n'était pas seulement le cas au début de la crise (pendant la 1^{re} vague), mais aussi pendant les entretiens (après la 2^e vague) liés à des dossiers spécifiques. Dans certains services, certaines enquêtes n'auront lieu qu'après la crise du coronavirus, car les auditions requises à cet effet ne peuvent ou ne doivent pas avoir lieu. Tous les services ont également signalé qu'il est désormais plus difficile d'effectuer des constats.¹⁰¹ Et enfin, certain-e-s répondant-e-s ont estimé qu'il n'était pas toujours simple ou faisable de respecter les mesures de prévention Covid-19 pendant les auditions et les contrôles.¹⁰² Nous verrons ci-dessous comment les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et les dirigeant-e-s expliquent et perçoivent ces conséquences.

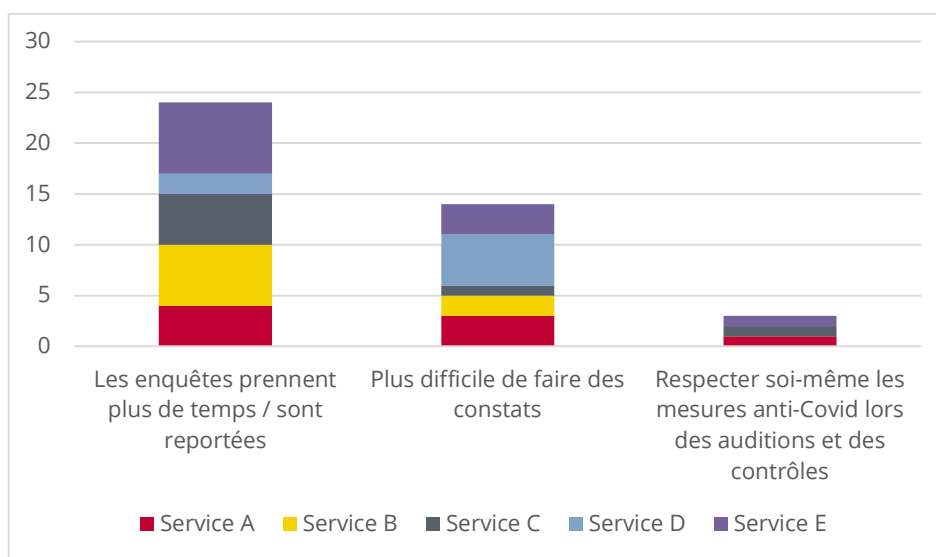


Figure 3.7. Défis dans le cadre des tâches essentielles pendant la crise du coronavirus

Que **les enquêtes prennent plus de temps ou soient reportées** est lié, selon les répondant-e-s, à la modification des priorités du service (p. ex., concentration sur les contrôles Covid, le centre d'appels de l'INASTI), au fait que les employeur-se-s ne se présentent pas ou ne répondent pas aux mails, à la diminution des contrôles dans certains secteurs (e. a., l'horeca, les salons de coiffure, les soins), à la capacité limitée (par exemple, les inspecteur-ric-e-s appartenant à un groupe à risque ne

¹⁰⁰ Les répondant-e-s 2, 3, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36 et 39.

¹⁰¹ Les répondant-e-s 1, 2, 12, 17, 23, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 34 et 37.

¹⁰² Les répondant-e-s 3, 16 et 34.

prennent pas la route) et à la diminution des contrôles effectués de leur propre initiative. Selon les répondant-e-s, la diminution des contrôles sur le terrain (p. ex., de leur propre initiative, dans certains secteurs) **rend plus difficile l'établissement de constats**. En outre, les employeur-se-s, les travailleur-se-s ou les indépendant-e-s ont ainsi **plus de possibilités de frauder**. Des répondant-e-s pensent ainsi que les coiffeur-se-s ont continué à travailler au domicile des client-e-s pendant la période de fermeture obligatoire, que les entreprises n'ont pas toujours déclaré les collaborateur-ice-s en télétravail (obligatoire), et que l'exploitation économique et le travail illégal ont augmenté pendant la crise du coronavirus. En cas de « take-away » et de « delivery », les inspecteur-ice-s soupçonnent que le travail non déclaré a augmenté. Le contrôle de ce dernier est de surcroît très fastidieux, comme le montre l'explication suivante :

« Les personnes qui livrent ne sont pas déclarées. Il nous faut donc observer ; nous restons là pendant une demi-heure et nous les voyons partir, arriver et repartir, afin d'être sûrs, car ils peuvent raconter toutes sortes d'histoires différentes. Par exemple, « C'était pour la famille » ou quelque chose comme ça. Il faut donc les observer de très près ou les suivre jusqu'au/à la client-e et voir si ils-elles sont payé-e-s, et même sonner ensuite à la porte de la personne qui a reçu les pizzas pour demander « Connaissez-vous la personne ? », parce que nous avons déjà entendu beaucoup d'histoires qui se sont avérées fausses par la suite et contre lesquelles nous ne pouvons pas faire grand-chose. »¹⁰³

Le contrôle à distance (par e-mail ou par téléphone) offre également davantage de possibilités de fraude, comme l'adaptation de documents sans que l'inspecteur-ice ne s'en aperçoive. Plusieurs inspecteur-ice-s sociaux-ales et dirigeant-e-s soulignent également qu'un contrôle physique ou une visite inopinée est vraiment nécessaire pour pouvoir effectuer tous les constats.¹⁰⁴ *« Toutes les auditions ont actuellement lieu sur rendez-vous. Là où nous avions l'habitude de sonner à la porte des gens, à l'improviste, et de leur demander alors « Pouvons-nous vous interroger ici et maintenant ? », il arrivait que nous trouvions également des preuves d'activités à leur domicile. »¹⁰⁵* Il est également important pour la visibilité du service d'être souvent sur la route, par exemple, pour effectuer des contrôles de sa propre initiative.¹⁰⁶ En même temps, la crise du coronavirus a fait en sorte que les inspecteur-ice-s sociaux-ales évaluent désormais de manière plus réfléchie si un contrôle physique est vraiment nécessaire¹⁰⁷, comme le montrent les citations suivantes :

¹⁰³ Le-La répondant-e 2.

¹⁰⁴ Les répondant-e-s 3, 6, 18, 24 et 33.

¹⁰⁵ Le-La répondant-e 33.

¹⁰⁶ Les répondant-e-s 20, 21, 22 et 34.

¹⁰⁷ Les répondant-e-s 3, 8, 13 et 19.

« Ainsi, pour certaines enquêtes, il y a maintenant beaucoup plus de choses à contrôler, alors qu'autrement, nous disons souvent, nous sommes dans le quartier, nous allons de toute façon sur place, donc vous y êtes déjà allé-e et ils-elles ont aussi le sentiment d'avoir été contrôlé-e-s, mais s'il n'est maintenant pas nécessaire d'aller sur place, nous essayons de traiter l'affaire administrativement par e-mail ou par téléphone ou je ne sais pas, par Skype. »¹⁰⁸

« Il y a beaucoup de visites sur place qui ne sont pas vraiment utiles. [...] Je ne trouve pas qu'il faut envoyer un mail au lieu d'effectuer une audition, ce n'est pas ce que je veux dire, mais dans certains cas, cela peut être utile. »¹⁰⁹

Et enfin, certain-e-s répondant-e-s ont souligné la **difficulté de respecter les mesures de prévention Covid-19 pendant les auditions et les contrôles** (voir aussi le par. 4.2.2). En particulier dans le secteur de la construction et dans les petits magasins, il est difficile de rester à distance ; il faut être constamment conscient de ce que l'on prend en main. « Au début, nous recevions des instructions, nous les avions alors dans toutes les langues sur papier, puis nous devions donner ce papier aux travailleur-se-s, ils-elles devaient le lire, puis ils-elles devaient nous préparer leurs cartes d'identité en fonction de ce qu'ils-elles lisaient. Nous pouvions alors la copier, la photographier, sans la toucher, etc. Ça n'a jamais marché. Lors du premier contrôle, j'avais déjà une carte d'identité entre les mains après à peine 5 minutes. »¹¹⁰ Les choses se compliquent encore lorsque des collègues (d'autres services) ne respectent pas les mesures, car d'un côté vous voulez réagir à cela, mais en même temps vous voulez être collégial-e.

3.4.2 IMPACT DU CORONAVIRUS SUR LA PRISE DE DÉCISION CONCERNANT LES TÂCHES (ESSENTIELLES) EXISTANTES

Comme déjà mentionné dans le paragraphe 3.3.3 (sur le contrôle des mesures de prévention Covid-19), certain-e-s répondant-e-s considèrent qu'il est important de **prendre en compte la situation difficile de certains employeur-se-s ou indépendant-e-s** lors de toute prise de décisions pendant cette crise.¹¹¹ En ce qui concerne les tâches essentielles, cela se traduit par une réticence à effectuer des contrôles pendant et immédiatement après la crise dans des secteurs qui ont été durement touchés par elle.¹¹² « Avant, j'aimais bien faire des contrôles, mais maintenant, je ressens de l'anxiété

¹⁰⁸ Le-La répondant-e 3.

¹⁰⁹ Le-La répondant-e 8.

¹¹⁰ Le-La répondant-e 16.

¹¹¹ Les répondant-e-s 6, 8, 16, 19, 21, 23, 34 et 40.

¹¹² Les répondant-e-s 6, 8, 19, 21, 34 et 40.

lorsque je dois effectuer des contrôles dans le secteur de la restauration, ou chez les coiffeur-se-s, parce que je les ai au téléphone, j'entends leur misère. Et je ne trouve pas que nous devons les contrôler de sitôt ni même dans quelques mois. C'est vraiment difficile. »¹¹³ Ils-Elles sont satisfait-e-s que les instructions de leur service et la politique de poursuite de l'auditeur-ric-e du travail tiennent compte des difficultés que connaissent certains secteurs en mettant l'accent sur des principes tels que la proportionnalité et la finalité. En même temps, les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales doivent veiller à ce que les employeur-se-s continuent à payer leurs collaborateur-ric-e-s, indépendamment de la Covid-19, et ne peuvent pas fermer les yeux sur le travail non déclaré.¹¹⁴ Un-e seul-e répondant-e l'a formulé comme suit :

*« Il est également important de réagir à la situation, Covid ou pas Covid. Je sais que c'est spécial, mais un-e employeur-se est un-e employeur-se. En règle générale, on essaie de faire preuve d'empathie et de tenir compte de la situation. Mais on doit aussi faire notre travail. On y est obligé. D'une part, un-e employeur-se du secteur de l'horeca ne peut plus exercer ses activités. Mais d'autre part, il n'est pas non plus aisé pour les travailleur-se-s de ne pas recevoir d'argent. »*¹¹⁵

Bref, la crise du coronavirus a posé divers défis concernant les tâches (essentiels) existantes, mais malgré les difficultés, les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales tentent de continuer à les accomplir, certes parfois à distance, mais toujours dans un souci de proportionnalité et de finalité. Le paragraphe suivant traite de la manière dont les répondant-e-s organisent et vivent la combinaison des tâches essentielles et le suivi des mesures de prévention Covid-19.

3.5 LA COMBINAISON DES TÂCHES (ESSENTIELLES) EXISTANTES ET LE CONTRÔLE DES MESURES PRÉVENTIVES COVID-19

Lorsque les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales ont reçu la compétence supplémentaire de contrôler les mesures de prévention Covid-19, on n'attendait *pas* d'eux-elles qu'ils-elles effectuent ces contrôles à *la place* des tâches essentielles, mais qu'ils-elles exercent un suivi complémentaire des mesures anti-Covid-19 **lors de chaque contrôle dans le cadre des compétences existantes** (De Wispelaere

¹¹³ Le-La répondant-e 8.

¹¹⁴ Les répondant-e-s 6, 21, 22, 23, 29 et 36.

¹¹⁵ Le-La répondant-e 22.

& Gillis, 2020). Ces mesures seraient également contrôlées lors d'actions conjointes menées au sein des cellules d'arrondissement. De nombreux-se-s répondant-e-s sont d'accord avec cet arrangement¹¹⁶ ; il implique certes un surcroît de travail, mais il permet d'éviter la mise à l'écart de leur propre matière. Ils-Elles reçoivent pourtant des signaux indiquant que les tâches essentielles sont moins valorisées que tout ce qui est lié à la Covid-19, comme le montre la citation suivante :

« On veut augmenter la visibilité des inspecteur-riche-s sur le terrain. On veut autant de contrôles que possible. Et il règne maintenant une impression que la hiérarchie de [notre service] veut tout miser sur la Covid-19, donc nous avons reçu une communication disant que nous devons transmettre chaque semaine les statistiques relatives aux contrôles anti-Covid effectués. Nous avons l'impression que les enquêtes concernant nos tâches essentielles ne sont plus valorisées. »¹¹⁷

Dans la pratique, la combinaison des deux types de contrôles ne pose **généralement pas de problèmes pratiques**.¹¹⁸ Lors de contrôles individuels, les deux sont fractionnés dans le temps : les inspecteur-riche-s sociaux-ales s'occupent d'abord d'un type de contrôle, puis de l'autre.¹¹⁹ Dans les actions conjointes, il y a généralement une répartition des tâches. Il est convenu à l'avance qui contrôlera les mesures de prévention Covid-19 et qui se chargera des autres tâches.¹²⁰ *« Il ne sert à rien qu'on soit 2 ou 3 à passer la liste de contrôle en revue pour voir si c'est en ordre. On peut parfaitement convenir qu'une seule personne examine l'aspect ordinaire et qu'une autre s'occupe de la partie supplémentaire. »¹²¹* Une telle répartition des tâches est compliquée dans les grandes entreprises ou sur un chantier, car même avec une bonne répartition des tâches, il n'est pas possible de contrôler partout toutes les mesures de prévention Covid-19 en plus des tâches habituelles.¹²² *« Il est très difficile de contrôler l'identité de chacun, d'auditionner les travailleur-se-s, de procéder à la vérification Dimona, de contrôler l'affichage, les mesures d'hygiène, les formulaires PLF, etc. Il est impossible de vérifier tout cela au même moment. C'est donc très compliqué. »¹²³*

Les répondant-e-s voient des **avantages et des inconvénients à la combinaison des contrôles Covid-19 et des contrôles des tâches essentielles**. Les travailleur-se-s se disent ainsi souvent satisfaits que des contrôles soient effectués sur les mesures de prévention Covid-19, ce qui les rend

¹¹⁶ Les répondant-e-s 3, 6, 9, 17, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 34, 35 et 37.

¹¹⁷ Le-La répondant-e 34.

¹¹⁸ Les répondant-e-s 5, 9, 10, 11, 16, 21, 22, 23, 27, 28, 29 et 34.

¹¹⁹ Les répondant-e-s 3, 21 et 28.

¹²⁰ Les répondant-e-s 3, 10, 18 et 25.

¹²¹ Le-La répondant-e 25.

¹²² Les répondant-e-s 4, 18, 22 et 29.

¹²³ Le-La répondant-e 4.

plus coopératifs lorsque des questions leur sont posées dans le cadre des tâches essentielles. De même, les employeur-se-s qui sont en règle avec les mesures Covid-19 et qui reçoivent pour cela une « petite tape dans le dos » de l'inspecteur-riche social-e, ont tendance à se montrer plus coopératifs par la suite. Un-e seul-e répondant-e¹²⁴ a déclaré ce qui suit à ce propos :

« Lors d'un contrôle, nous commençons toujours à parler des mesures Covid-19. J'ai donc un rôle à jouer pour les féliciter qu'ils-elles sont en règle, leur dire qu'ils-elles ont bien travaillé, etc. Et je pense que cela fait aussi plaisir à ces employeur-se-s. [...] Et puis on passe à la vérification Dimona et au contrôle des horaires. Et cela se passe également mieux, beaucoup mieux que d'habitude. »

L'inverse est également vrai. Un répondant explique que la disposition des employeur-se-s à régulariser leurs tâches essentielles diminue lorsqu'ils-elles reçoivent un PJ pour les mesures de prévention Covid-19.¹²⁵ Cela ressort de la propre expérience de cette personne, mais aussi de celle de ses collègues, comme le montrent les citations suivantes :

« Mais bien sûr, si vous y venez parce que cette personne [a commis certaines infractions] et que deux jours plus tard, après votre visite, elle reçoit un Pro Justitia dans sa boîte aux lettres, elle n'est plus encline à régler les autres choses. »¹²⁶

« Oui, et tout à l'heure, une collègue m'a encore dit qu'elle était sortie aujourd'hui, à l'improviste, pour effectuer un certain nombre de contrôles Covid, avec l'idée d'y associer [un autre type de contrôle], mais elle a dit « Oui, je ne vais le faire que chez une seule personne, car les autres sont déjà tellement mal disposé-e-s à mon égard, que je n'en vois plus l'intérêt ». »¹²⁷

Bref, la combinaison des tâches essentielles avec les contrôles Covid-19 pose peu de problèmes pratiques, mais peut influencer le comportement des entités contrôlées pendant le contrôle, tant de façon positive que négative. Les conséquences de la crise du coronavirus pour le traitement des entités contrôlées sont examinées plus en détail dans le chapitre suivant.

3.6 CONCLUSION : RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS 2A ET 3A

¹²⁴ Le-La répondant-e 27.

¹²⁵ Le-La répondant-e 17.

¹²⁶ Le-La répondant-e 17.

¹²⁷ Le-La répondant-e 17.

Sur la base de la littérature scientifique internationale et des résultats des entretiens, nous avons constaté que la Covid-19 a un impact important sur la manière dont les inspecteur-ric-e-s des services belges d'inspection sociale organisent leur travail et font face à leurs (nouvelles) tâches et compétences. Nous examinerons successivement comment ils gèrent (1) les nouvelles tâches, (2) les tâches (essentiels) existantes et (3) comment ils les combinent pendant la pandémie.

Tout comme les fonctionnaires de police dans plusieurs autres pays, les inspecteur-ric-e-s des services belges d'inspection sociale ont été habilités en 2020 à **contrôler les mesures de prévention Covid-19**, parmi lesquelles la *distanciation sociale*, les mesures d'hygiène et l'obligation de travailler à domicile (Alcadipani et al., 2020 ; De Wispelaere & Gillis, 2020 ; Stott et al., 2020 ; Williams, 2020). Des enquêtes antérieures ont révélé que les travailleur-se-s de première ligne en temps de crise ont souvent plus d'autonomie pour accomplir ces nouvelles tâches (Davidovitz et al., 2021 ; Gofen & Lotta, 2021). Des instructions claires et une formation appropriée peuvent garantir qu'ils-elles savent exactement ce que l'on attend d'eux-elles. La majorité des répondant-e-s à cette enquête ont trouvé les instructions du SIRS utiles et claires, même si, à leur avis, elles pourraient être encore mieux traduites dans la pratique. Il manque une formation ou un entraînement pratique sur ce à quoi ressemble un contrôle dans la pratique et sur la manière d'utiliser les instructions lors d'un tel contrôle. Il en résulte que de nombreux-ses inspecteur-ric-e-s se sentent peu sûr-e-s d'eux-elles et mal à l'aise au moment de prendre des décisions, notamment en ce qui concerne le télétravail. L'enquête montre en effet qu'un entraînement est essentiel pendant les crises, d'une part pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances, mais aussi pour éviter les sentiments d'incertitude, d'impuissance et de résistance (Davidovitz et al., 2021 ; Gofen & Lotta, 2021; Lotta et al., 2021). En outre, une formation associée à des instructions claires peut contribuer à l'égalité de traitement et à la cohérence de l'approche des différent-e-s inspecteur-ric-e-s et services (Brodkin, 2021 ; Malandrino & Sager, 2021). Au cours des entretiens, il est apparu clairement que les répondant-e-s ne le voient pas suffisamment dans la pratique. Cela est principalement dû à des différences d'interprétation concernant les notions clés des instructions (comme la violation flagrante et la mauvaise volonté manifeste), et à des points de vue différents quant à la mesure dans laquelle les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales peuvent utiliser leur droit d'appréciation lors de l'application des mesures de prévention Covid-19.

La crise du coronavirus a également un **impact sur les tâches (essentiels) existantes**. Les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et les dirigeant-e-s mentionnent qu'il est plus difficile d'effectuer des

constats, car les contrôles spontanés et les visites (à domicile) inopinées sont déconseillés. Cela crée davantage de possibilités de fraude sociale pour les employeur-se-s, les travailleur-se-s et les indépendant-e-s. Dans des enquêtes précédentes, il est également frappant de constater que la pandémie a entraîné un glissement vers d'autres formes de fraude et de criminalité (De Wispelaere & Gillis, 2020 ; Kalantaryan, Mazza & Scipioni, 2020). Parallèlement, la crise a également opéré un changement d'état d'esprit chez plusieurs inspecteur-ric-e-s sociaux-ales, qui procèdent désormais à une évaluation plus réfléchie avant d'effectuer un contrôle physique. La plupart des répondant-e-s soulignent toutefois que, dans de nombreux cas, un contrôle physique est essentiel pour effectuer des constats.

Plusieurs études font référence aux **défis que représente la combinaison des tâches liées à la crise avec les tâches (essentielles) existantes**. Certains d'entre eux sont également pris en compte dans la présente étude. Certains répondant-e-s indiquent ainsi que les contrôles relatifs à la Covid-19 leur laissent moins de temps pour les tâches essentielles (Stogner et al., 2020) et que la charge de travail est affectée par les fluctuations de personnel pendant les différentes vagues du coronavirus (Laufs & Wasseem, 2020). Des attentes réalistes et des signaux clairs sur la hiérarchisation des tâches peuvent contribuer à ce que la situation reste faisable pour les inspecteur-ric-e-s (Collins et al., 2021 ; Laufs & Wasseem, 2020). Toutefois, en ce qui concerne ce dernier point, les répondant-e-s ont fait référence à des signaux contradictoires provenant de leurs organisations. D'une part, on leur demande de se contenter de contrôler les mesures de prévention Covid-19 dans le cadre des tâches et compétences existantes, mais d'autre part, ils-elles ont le sentiment que les contrôles liés à la Covid-19 et la tenue de statistiques à ce sujet sont davantage valorisés ou mis en avant. Dans la pratique, la combinaison des deux tâches ne pose pas de problème, sauf dans les grandes entreprises ou sur les chantiers.



4. Conséquences de la Covid-19 pour les relations avec les entités contrôlées

4.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond aux sous-questions 2B et 3B de la présente enquête :

- *Sous-question 2B : Quel est l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec les entités contrôlées ?*
- *Sous-question 3B : Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec les entités contrôlées ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur des entretiens approfondis avec des inspecteur-riche-s sociaux-ales et des dirigeant-e-s des cinq services d'inspection, ainsi que sur des entretiens avec des expert-e-s. Nous ferons un zoom sur l'influence de la Covid-19 sur (1) les contacts numériques et téléphoniques, (2) les contacts en face à face, (3) le comportement des entités contrôlées, et (4) les auditions. Par thème, nous discutons d'abord des **changements généraux** liés à ce thème. Ensuite, nous analyserons les **expériences et avis personnels** des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s concernant ce thème. Nous étayerons les résultats par quelques citations illustratives et éclairantes tirées des entretiens. Là où cela s'avère pertinent, nous résumons les résultats dans des diagrammes clairs. À la fin de ce chapitre, dans le paragraphe 4.3, nous rassemblons la littérature et les résultats empiriques et nous répondons aux sous-questions.

4.2 RELATIONS AVEC LES ENTITÉS CONTRÔLÉES

4.2.1 CONTACT NUMÉRIQUE ET TÉLÉPHONIQUE

Un **changement général** dans le domaine des contacts numériques (p. ex., MS Teams et Skype) et téléphoniques avec les entités contrôlées est leur **fréquence accrue**. Il existe toutefois aussi des différences majeures entre les services, les équipes et les individus. Certain-e-s répondant-e-s choisissent d'effectuer des contrôles de manière entièrement numérique et même d'ouvrir de nouveaux dossiers de manière numérique.¹²⁸ Une exception à cette règle est le contrôle du travail non déclaré, qui a *toujours* lieu physiquement. En revanche, d'autres répondant-e-s ont principalement des contacts numériques/téléphoniques, par exemple pour demander des informations supplémentaires.¹²⁹ Des considérations personnelles, comme une mauvaise santé¹³⁰, des enfants scolarisés à domicile ou des membres de la famille appartenant au groupe à risque¹³¹, jouent un rôle important dans la décision d'opter plus facilement pour un contact numérique/téléphonique avec des entités contrôlées. Une autre considération importante pour ou contre le contact numérique/téléphonique est de savoir s'il y a eu un contact physique récent avec l'entité contrôlée, ceci, afin de ne pas perdre le sentiment « *qu'il y a eu un contrôle* »¹³². Certain-e-s répondant-e-s ont indiqué qu'ils-elles souhaitent que le premier contact avec les personnes contrôlées ait lieu physiquement. Ils-Elles espèrent ainsi pouvoir se faire une meilleure idée de (la situation de) l'entité contrôlée et pouvoir recueillir davantage d'informations de base en vue du contact numérique/téléphonique ultérieur.¹³³

Les inspecteur-riche-s et les dirigeant-e-s font état d'expériences aussi bien positives que négatives du contact numérique/téléphonique avec les entités contrôlées. Plusieurs répondant-e-s ont indiqué que le contact numérique/téléphonique convient pour obtenir des informations supplémentaires destinées aux dossiers en cours, sur les documents comptables par exemple.¹³⁴ En dehors de cela, il semble être un outil approprié pour contrôler le paiement en temps utile des salaires.¹³⁵ Un des contre-arguments est que l'impact du contact numérique/téléphonique est moindre que celui du contact physique.¹³⁶ Comme le montre la citation suivante, les répondant-e-s craignent que les infractions passent ainsi plus facilement inaperçues.

¹²⁸ Les répondant-e-s 18 et 19.

¹²⁹ Le-La répondant-e 11.

¹³⁰ Le-La répondant-e 19.

¹³¹ Le-La répondant-e 18.

¹³² Le-La répondant-e 3.

¹³³ Le-La répondant-e 12.

¹³⁴ Les répondant-e-s 4, 8, 11 et 19.

¹³⁵ Le-La répondant-e 19.

¹³⁶ Les répondant-e-s 13, 17 et 33.

« Je pense que c'est l'opinion générale, que l'on n'obtient pas grand-chose avec une audition téléphonique. Cette personne peut devenir verte et violette lorsque vous lui posez une question, mais vous ne pouvez pas le voir au téléphone. »¹³⁷

En outre, certain-e-s inspecteur-ric-e-s sociaux-ales trouvent que les contacts téléphoniques sont stressants en raison de l'augmentation de l'agressivité débridée et des problèmes souvent très graves que les entités contrôlées portent à leur attention.¹³⁸D'autres indiquent qu'il est fatigant de rester concentré lors de négociations numériques.¹³⁹ Le paragraphe suivant traite plus en détail des contacts en face à face avec les entités contrôlées.

4.2.2 CONTACT EN FACE À FACE

Un **changement général** dans le domaine des **contacts en face à face** est la directive selon laquelle ce type de contact doit, au besoin, **être évité** autant que possible. Ceci, afin de limiter le risque de contamination tant pour les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales que pour les entités contrôlées. Il en résulte que beaucoup moins de contrôles physiques ont eu lieu. Les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales sont entièrement protégés lors des contacts en face à face.

Les inspecteur-ric-e-s et les dirigeant-e-s soulignent un certain nombre de facteurs qui rendent plus difficile le contact direct avec les entités contrôlées. Par exemple, ils-elles trouvent ainsi fatigant de devoir penser chaque fois aux mesures de prévention et de s'y conformer, en partant de l'idée qu'ils-elles se doivent de donner le bon exemple.¹⁴⁰ Le contact direct en période de crise du coronavirus nécessite en outre plus de temps de préparation et de suivi (par exemple, pour réserver et désinfecter les salles).¹⁴¹Certain-e-s répondant-e-s ont indiqué qu'ils-elles considéraient le travail avec des équipements de protection comme plus exigeant physiquement¹⁴², tandis que d'autres ont dit qu'ils n'étaient plus gênés par ces équipements.¹⁴³ Une conséquence négative du port de masques buccaux est que les entités contrôlées sont plus difficiles à comprendre.¹⁴⁴Un-e répondant-e a clairement indiqué qu'il-elle trouvait particulièrement difficile

¹³⁷ Le-La répondant-e 33.

¹³⁸ Le-La répondant-e 9.

¹³⁹ Le-La répondant-e 19.

¹⁴⁰ Les répondant-e-s 3 et 34.

¹⁴¹ Le-La répondant-e 3.

¹⁴² Le-La répondant-e 8.

¹⁴³ Le-La répondant-e 22.

¹⁴⁴ Le-La répondant-e 8.

d'interpeller les gens chez eux - sur leur propre territoire - concernant les mesures de prévention. Une solution à ce problème semble être de chercher un espace en plein air.

« C'est très difficile, car ils-elles sont sur leur propre territoire, n'est-ce pas. Ils-elles sont à la maison et ils-elles font ce qu'ils veulent. Nous avons parfois des personnes qui mettent leur masque, mais lorsqu'il s'affaisse un peu, nous devons alors leur dire de remettre leur masque correctement avant de continuer l'audition. Nous n'hésitons pas à demander si quelqu'un dispose d'une terrasse, car je préfère procéder à l'audition en plein air. Ce sont toutes des choses auxquelles on doit penser à ce moment-là. »¹⁴⁵

En bref, les contacts directs ont non seulement diminué depuis le début de l'épidémie du coronavirus, mais ils sont généralement aussi perçus comme étant plus difficiles. Le comportement des entités contrôlées en période de coronavirus est examiné plus en détail dans le paragraphe suivant.

4.2.3 COMPORTEMENT DES ENTITÉS CONTRÔLÉES

Les résultats des entretiens montrent qu'il est difficile de dresser un **tableau général** du comportement des entités contrôlées en période de Covid-19. La figure 4.1 résume les différents comportements des entités contrôlées lors des moments de contact (numérique ou physique) avec les inspecteur-riche-s sociaux-ales. Un grand nombre d'inspecteur-riche-s sociaux-ales et de dirigeant-e-s indiquent que les entités contrôlées sont coopératives. Cependant, les répondant-e-s ont également émis de nombreux commentaires négatifs. En outre, certain-e-s répondant-e-s affirment n'avoir remarqué aucun changement depuis le début de l'épidémie de coronavirus.

¹⁴⁵ Le-La répondant-e 34.

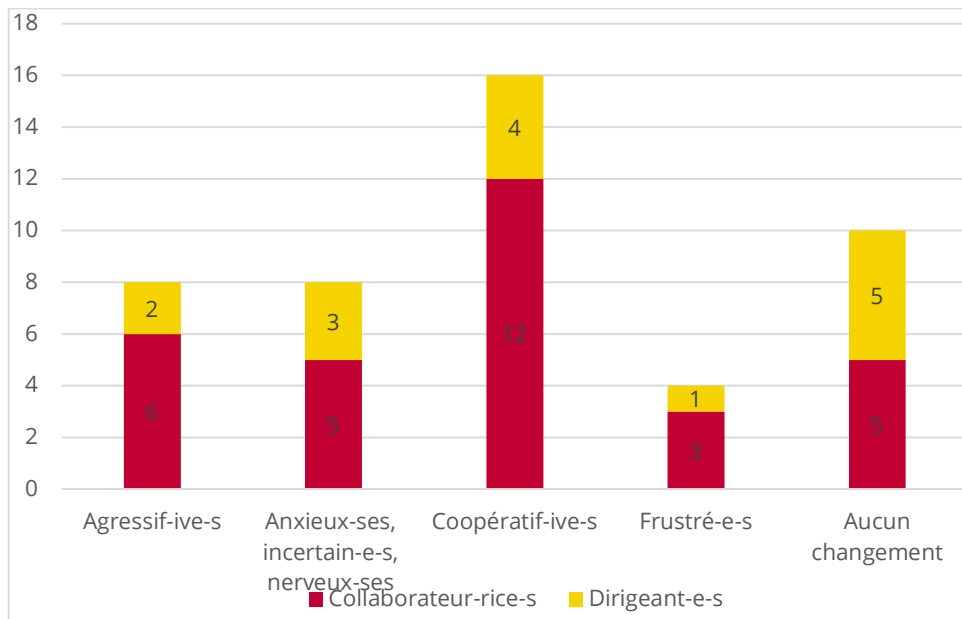


Figure 4.1. Comportement des entités contrôlées

Dans l'encadré 4.1, les différents comportements sont classés par catégories. Il en résulte trois types de comportements des entités contrôlées, que nous illustrons chaque fois par une citation.

Encadré 4.1 Trois types de comportements des entités contrôlées

- 1) Le groupe de dirigeant-e-s et d'inspecteur-ric-e-s sociaux-ales le plus important décrit le comportement des entités contrôlées comme **coopératif**.

« Non, nous ne rencontrons aucune entrave à ce sujet. Ou je n'ai pas encore vécu cette situation. Ils-Elles comprennent. De toute manière, les personnes que j'ai contrôlées dans le cadre de ces mesures liées au coronavirus, elles comprennent. »¹⁴⁶

- 2) Un grand groupe de dirigeant-e-s et d'inspecteur-ric-e-s sociaux-ales ont des expériences plus négatives avec le comportement des entités contrôlées. Selon eux-elles, les entités contrôlées sont **plus agressives, craintives/incertaines ou frustrées** qu'avant la crise du coronavirus.

« Il y a une certaine pression pendant les contrôles. Il y a toujours une tension et quelques fois même une certaine agressivité. Avant, nous n'étions peut-être pas toujours les bienvenus, mais maintenant c'est encore pire. »¹⁴⁷

- 3) Un grand nombre de dirigeant-e-s et d'inspecteur-ric-e-s sociaux-ales indiquent que le comportement des entités contrôlées **n'a pas changé** par rapport à l'époque précورونا :

« Je ne pense pas que beaucoup de choses ont changé à cet égard. Les gens ne sont pas nécessairement plus agressifs ni plus difficiles. Ils savent aussi que nous nous trouvons dans une situation difficile, et donc voilà. On nous écoute encore. Nous avons reçu des employeur-se-s au bureau, et bien sûr, il y a toujours certains thèmes récurrents, un fil conducteur, à la fin d'un dossier, mais cela ne nous empêche pas pour autant de faire avancer les dossiers. »¹⁴⁸

Lorsque l'on examine les expériences personnelles des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales concernant les comportements des entités contrôlées, ce qui ressort le plus est leur compréhension à l'égard des comportements négatifs. Les répondant-e-s indiquent, par exemple, qu'il existe des situations (par exemple, la fermeture de l'horeca) où il n'est actuellement pas opportun de procéder à un contrôle¹⁴⁹. D'autres disent que les tensions sont de tous les temps et que les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales sont habitué-e-s à « *ne pas se laisser marcher sur les pieds* »¹⁵⁰. Et enfin, certain-e-s répondant-e-s ont déclaré qu'il leur était difficile de répondre aux réactions négatives des entités contrôlées, soit parce qu'ils-elles estimaient eux/elles-mêmes que certaines des règles qu'ils-elles devaient contrôler étaient injustes¹⁵¹, soit parce qu'ils-elles compatissaient à la situation difficile dans laquelle se trouvaient les entités contrôlées.¹⁵²

¹⁴⁶ Le-La répondant-e 2.

¹⁴⁷ Le-La répondant-e 34.

¹⁴⁸ Le-La répondant-e 20.

¹⁴⁹ Le-La répondant-e 41.

¹⁵⁰ Le-La répondant-e 18.

¹⁵¹ Le-La répondant-e 8.

¹⁵² Le-La répondant-e 24.

4.2.4 AUDITIONS

Les résultats des entretiens montrent que les auditions ont **généralement** (mais pas exclusivement) lieu sur rendez-vous et au bureau, ou dans un poste de police proche. Les répondant-e-s indiquent qu'ils-elles se sentent en sécurité pendant ces auditions, car il y a du plexiglas partout.¹⁵³ La réservation des salles d'audition prend toutefois beaucoup de temps en raison des heures d'ouverture limitées.¹⁵⁴ En outre, semble que le nombre d'entités contrôlées qui ne se présentent pas pour diverses raisons (par exemple, interdiction de voyager, quarantaine, groupe à risque) ait augmenté depuis l'épidémie de la Covid-19.¹⁵⁵

Les inspecteur-riche-s sociaux-ales décrivent aussi bien les avantages que les inconvénients des auditions dans les bureaux (de police). La bonne infrastructure est perçue comme un élément positif.¹⁵⁶ Il y a des imprimantes partout et on peut vite trouver des informations supplémentaires grâce à des connexions Internet stables et rapides. Les observations négatives des inspecteur-riche-s sociaux-ales sont les suivantes : (1) il n'est pas possible d'établir des preuves sur place¹⁵⁷, (2) les entités contrôlées ont plus de temps pour rassembler des documents, discuter à l'avance et échanger des informations¹⁵⁸, et (3) les documents importants sont fréquemment oubliés.¹⁵⁹

Lorsque nous faisons un zoom sur la possibilité d'auditions numériques, nous voyons aussi bien des partisans que des adversaires de ce type d'audition. Certain-e-s inspecteur-riche-s sociaux-ales indiquent qu'ils-elles aimeraient effectuer des auditions numériques, mais qu'elles ne sont pas autorisées pour l'instant en raison de la législation.¹⁶⁰ D'autres précisent qu'une audition numérique ne convient qu'à des fins spécifiques telles que le traitement administratif des dossiers et des auditions de témoins.¹⁶¹ Les opposants aux auditions numériques font valoir que les moyens techniques nécessaires ne sont pas encore suffisamment avancés.¹⁶² En outre, les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s craignent que les auditions numériques

¹⁵³ Les répondant-e-s 12, 13, 34 et 41.

¹⁵⁴ Les répondant-e-s 3, 7 et 23.

¹⁵⁵ Les répondant-e-s 14, 16 et 30.

¹⁵⁶ Les répondant-e-s 12 et 34.

¹⁵⁷ Les répondant-e-s 33 et 34.

¹⁵⁸ Le-La répondant-e 39.

¹⁵⁹ Le-La répondant-e 13.

¹⁶⁰ Les répondant-e-s 10, 16, 30, 31 et 32.

¹⁶¹ Les répondant-e-s 18, 23, 30 et 31.

¹⁶² Les répondant-e-s 25 et 33.

augmentent (pourraient augmenter) les possibilités de fraude et de mensonge.¹⁶³ Une autre objection est que les auditions numériques ne conviennent pas pour certains groupes cibles tels que les personnes âgées, les travailleur-se-s du bâtiment et les personnes confrontées à une barrière linguistique.¹⁶⁴ Un-e- seul-e répondant-e a déclaré ce qui suit à ce propos :

« Et le numérique est une partie de la solution, mais seulement jusqu'à un certain âge, jusqu'aux quadragénaires pour ainsi dire, qui y sont favorables. Un-e retraité-e qui a une question, je n'en ai pas encore eu un-e seul-e qui pouvait me contacter par voie numérique. Je trouve que c'est un sérieux obstacle. Il en va de même pour certains groupes cibles. Nous sommes aussi en contact [...] avec toutes sortes de personnes qui ne maîtrisent pas la langue. Il est évidemment impossible d'avoir un entretien numérique avec elles. Lorsqu'on se rend sur place, on peut plus facilement expliquer les choses. »¹⁶⁵

En bref, les expériences et les avis concernant les auditions dans les bureaux (de police) et les bureaux numériques sont aussi bien positifs que négatifs. Dans le paragraphe suivant, nous essayons de répondre aux sous-questions qui sont au cœur de ce chapitre.

4.3 CONCLUSION : RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS 2B ET 3B

D'après les recherches scientifiques et les résultats des entretiens, nous constatons un impact considérable de la crise du coronavirus dans les domaines (1) des contacts numériques et téléphoniques, (2) des contacts directs, (3) du comportement des entités contrôlées et (4) des auditions. Ci-dessous, nous résumons ces conséquences, ainsi que la manière dont les répondant-e-s les vivent ou les ont vécues.

Alors que les **contacts numériques/téléphoniques** se sont intensifiés et sont devenus plus fréquents, les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales semblent avoir moins de contacts directs avec les entités contrôlées. Cette tendance se retrouve également dans la littérature internationale pour les enseignant-e-s et les travailleur-se-s sociaux-ales (p. ex., Collins et al., 2021 ; Malandrino & Sager, 2021). Contrairement aux agent-e-s de police et aux professionnel-le-s de santé, ces travailleur-se-s de première ligne n'ont pas été encouragé-e-s à maintenir un contact direct avec leur groupe cible

¹⁶³ Les répondant-e-s 17, 32 et 33.

¹⁶⁴ Les répondant-e-s 13, 16 et 30.

¹⁶⁵ Le-La répondant-e 13.

pendant la crise (Lotta et al., 2021). Comme le décrit également la littérature internationale (Fisher et al, 2020), les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s estiment par expérience que les contacts numériques sont moins appropriés pour se faire une idée complète des circonstances exactes. En outre, il apparaît clairement que l'impact du contact numérique est vécu comme limité et que le contact numérique/téléphonique peut être stressant en raison (1) de l'augmentation de l'agressivité débridée et (2) du fait qu'il est fatigant de rester concentré pendant les négociations en ligne. En dehors de cela, les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s soulignent également un certain nombre d'aspects positifs. Ils-Elles considèrent ainsi le contact numérique/téléphonique comme un moyen approprié pour obtenir des informations supplémentaires et pour vérifier le paiement en temps voulu des salaires.

Lorsqu'on fait un zoom sur le **comportement des entités contrôlées**, on voit que la littérature internationale souligne principalement la résistance et la tension lors des contacts avec les entités contrôlées (Stogner et al., 2020). Le tableau est moins négatif pour les services belges d'inspection sociale. Le groupe des répondant-e-s qui ont déclaré avoir ressenti plus d'agressivité, d'insécurité et de frustration de la part des entités contrôlées était environ aussi grand que le groupe des répondant-e-s qui ont surtout ressenti une attitude coopérative de la part des entités contrôlées. Les inspecteur-riche-s sociaux-ales et les dirigeant-e-s sont également particulièrement sensibles à l'éventuel comportement négatif des entités contrôlées.

Et enfin, pour ce qui est des **contacts avec les entités contrôlées au cours des auditions**, il est frappant de constater qu'ils ont généralement (mais pas exclusivement) eu lieu sur rendez-vous et au bureau, ou dans un poste de police voisin. Les expériences en la matière sont autant positives que négatives. La bonne infrastructure des bureaux (de police), par exemple, est mentionnée comme un avantage. Une objection aux auditions numériques qui a souvent été entendue est la possibilité accrue de fraude.

5. Conséquences de la Covid-19 sur la coopération avec les collègues, les dirigeant-e-s et les autres services

5.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond aux sous-questions 2C et 3C de la présente enquête :

- *Sous-question 2C : Quel est l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*
- *Sous-question 3C : Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur des entretiens approfondis avec des inspecteur-riche-s sociaux-ales et des dirigeant-e-s des cinq services d'inspection, ainsi que sur des entretiens avec des expert-e-s. Nous abordons successivement l'interaction avec (1) les collègues directs, (2) les dirigeant-e-s et (3) les autres services. Par partie prenante, nous examinons d'abord les **changements généraux** opérés dans les relations depuis le début de la crise du coronavirus. Ensuite, nous analysons les **expériences personnelles et les avis** des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s concernant les relations avec ces parties prenantes. Nous étayerons les résultats par quelques citations illustratives et éclairantes tirées des entretiens. Là où cela s'avère pertinent, nous résumons les résultats dans des diagrammes clairs. À la fin de ce chapitre, dans le paragraphe 5.5, nous rassemblons la littérature et les résultats empiriques et nous répondons aux sous-questions.



5.2 COLLÈGUES DIRECTS

Les résultats des entretiens montrent qu'**en général**, les **contacts physiques avec les collègues directs ont considérablement diminué**. Cela est généralement compensé par un grand nombre de moments de contact numérique formels et informels, tels que les « talking shops » ou les « heures de bavardage ». ¹⁶⁶ Un-e seul-e répondant-e ¹⁶⁷ a clairement indiqué qu'il était difficile au début de trouver la bonne fréquence des moments de contact numérique :

« Au début, nous avions une réunion Skype au moins une fois par semaine, mais j'ai senti avec le temps que cela pouvait aussi déranger certaines personnes. Au début, nous sommes devenus fous, le nombre de réunions et le nombre de Skype, je restais parfois 8 heures devant mon ordinateur pour Skype. Que je disais : « De quoi s'agit-il en fait ? » Les réunions qui, autrement, avaient une fréquence bimensuelle ont maintenant lieu 2, 3 fois par semaine. »

Il est frappant de constater que certain-e-s répondant-e-s ont indiqué que les réunions ont lieu tout au plus une fois par mois et qu'en dehors de cela, il n'existe aucune forme de contact numérique (in)formel avec les collègues directs. ¹⁶⁸

La grande majorité des inspecteur-riche-s sociaux-ales indiquent que le contact physique avec les collègues directs et les aspects sociaux connexes du travail leur manquent beaucoup. Toutefois, les réunions numériques ne peuvent que partiellement compenser l'absence de moments de contact physique. Un-e seul-e répondant-e a déclaré ce qui suit à ce propos :

« Le travail d'un-e inspecteur-riche social-e est en grande partie un travail solitaire, on a ses dossiers, on effectue des enquêtes, donc j'apprécie vraiment quand je peux voir d'autres personnes lors d'une réunion, d'une réunion d'équipe, ou lorsque nous prenons un petit-déjeuner ensemble le matin ou que nous allons boire un verre ensemble l'après-midi. Tous ces moments ont disparu et, personnellement, cela me manque beaucoup. Toutes les réunions se font actuellement par Skype, nous n'avons plus aucun contact physique. Ce n'est pas du tout la même chose, c'est moins chaleureux. Finies aussi, les conversations légères entre collègues à l'heure du déjeuner. Ce sont ces moments importants sur le plan relationnel qui ont maintenant complètement disparu, et cela me manque énormément. » ¹⁶⁹

Selon les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s, les **inconvenients des réunions**

¹⁶⁶ Les répondant-e-s 1, 16, 17 et 28.

¹⁶⁷ Le-La répondant-e 3.

¹⁶⁸ Les répondant-e-s 22, 32 et 34.

¹⁶⁹ Le-La répondant-e 4.

numériques sont qu'elles rendent plus difficiles¹⁷⁰ le partage et l'échange de connaissances et qu'elles éloignent le management du centre opérationnel.¹⁷¹

Et enfin, il y a aussi des **commentaires positifs concernant l'impact de la Covid-19 sur les contacts entre les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs collègues directs**. Un-e seul-e répondant-e¹⁷² parle par exemple d'une « incroyable solidarité » qui s'est développée depuis le début de l'épidémie du coronavirus. Les collègues semblent être (encore) plus disposé-e-s à s'entraider et à se soutenir mutuellement. En dehors de cela, une réunion de fond dans un environnement en ligne peut également s'avérer plus efficace que sur place.¹⁷³

5.3 DIRIGEANT-E-S

La grande majorité des inspecteur-riche-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s indiquent que le contact entre les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s a **généralement évolué de façon positive** en raison de l'impact de la Covid-19. Certain-e-s répondant-e-s n'ont pas apprécié le changement ou ont estimé que la Covid-19 n'avait aucun impact sur les contacts avec leur dirigeant-e (voir figure 5.1).

¹⁷⁰ Le-La répondant-e 25.

¹⁷¹ Le-La répondant-e 1.

¹⁷² Le-La répondant-e 8.

¹⁷³ Le-La répondant-e 23.

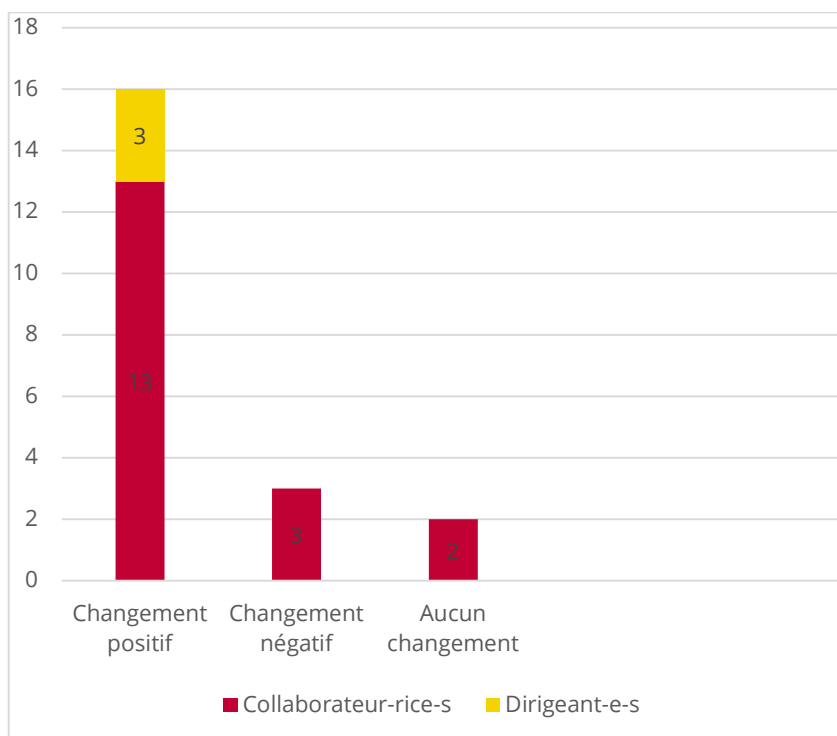


Figure 5.1 Impact de la Covid-19 sur le contact avec les dirigeant-e-s

Les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales, qui ont vécu le contact avec le-la dirigeant-e comme positif pendant la Covid-19, indiquent clairement que leur dirigeant-e est accessible et présente les comportements suivants : (1) il-elle écoute attentivement, (2) il-elle est ouvert-e aux suggestions, (3) il-elle communique clairement les attentes et (4) il-elle demande simplement, à l'occasion, comment ça va. L'importance de ces comportements est bien résumée dans une citation du/de la répondant-e suivant-e¹⁷⁴ :

« C'était bien structuré, il y avait du dialogue, des explications. Les notes aussi. La procédure était claire. Je trouve que notre administration n'a pris aucun risque. Et mon chef était toujours disponible par téléphone. Il en va de même pour la directrice. Elle se montrait très ouverte à notre égard. Je ne me suis pas senti-e abandonné-e par la situation, bien qu'il s'agisse d'une crise unique comme nous n'en avons encore jamais connu. »

L'importance de l'écoute est également soulignée par les dirigeant-e-s eux/elles-mêmes¹⁷⁵, comme en témoignent les réactions des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales qui ont émis un avis négatif

¹⁷⁴ Le-La répondant-e 28.

¹⁷⁵ Les répondant-e-s 14 et 39.

concernant leur contact avec leurs dirigeant-e-s en période de Covid-19. Les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales ont indiqué qu'ils-elles n'apprécient pas que de nouvelles informations sur la Covid-19 soient simplement envoyées par e-mail, sans que l'interprétation des nouvelles tâches soit claire.¹⁷⁶ Dans le même ordre d'idées, on remarque que les gens attendent d'un-e dirigeant-e qu'il-elle soit plus qu'une « passerelle » d'informations venant d'en haut¹⁷⁷ et qu'il est important d'établir le lien avec la pratique lorsque de nouvelles directives sont introduites.¹⁷⁸

5.4 AUTRES SERVICES

En règle générale, les répondant-e-s ont indiqué que la **fréquence** des contacts avec d'autres services d'inspection était moindre au cours de la période mars-juin 2020, mais qu'au moment des entretiens, des contrôles conjoints avaient à nouveau lieu. À ce propos, un-e répondant-e a par exemple ¹⁷⁹déclaré ce qui suit : « *Et en ce qui concerne les contrôles avec les autres services d'inspection, rien n'a changé. Rien du tout !* » D'autres indiquent qu'en période de coronavirus, le contact avec les autres services s'est même renforcé et qu'il y a plus de solidarité entre les services.¹⁸⁰ Cela inclut également le contact avec le CBE.¹⁸¹ Un-e répondant-e a même osé affirmer « *qu'en ce moment, on a plus de contacts sociaux physiques avec les autres services qu'avec le nôtre* ». ¹⁸² La Covid-19 semble être responsable d'une diminution des contacts avec la police en raison de la disponibilité limitée du service de police.¹⁸³

Les entretiens montrent que les changements opérés dans les contacts avec les autres services (d'inspection) ont principalement des causes logistiques. Les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales n'acceptent plus d'organiser ensemble du covoiturage et les discussions préliminaires et de suivi des dossiers ont généralement lieu par voie numérique. En outre, on s'efforce, dans la mesure du possible, de planifier les observations les unes après les autres.¹⁸⁴ Cela ne semble toutefois pas exercer de pression sur la qualité de la relation de coopération.¹⁸⁵ Un-e inspecteur-ric-e sociale met en garde contre le manque de cohésion lorsqu'il s'agit de prendre des décisions concernant les

¹⁷⁶ Le-La répondant-e 17.

¹⁷⁷ Le-La répondant-e 18.

¹⁷⁸ Le-La répondant-e 11.

¹⁷⁹ Le-La répondant-e 9.

¹⁸⁰ Le-La répondant-e 5.

¹⁸¹ Le-La répondant-e 19.

¹⁸² Le-La répondant-e 12.

¹⁸³ Les répondant-e-s 21, 29 et 37.

¹⁸⁴ Le-La répondant-e 33.

¹⁸⁵ Les répondant-e-s 20 et 29.

mesures liées à la Covid-19 (voir également le paragraphe 3.3.4).¹⁸⁶ La variation des ressources et des connaissances est mentionnée comme étant la cause de cette situation.

« C'est un peu, chaque service ne fait pas ce qu'il veut, mais ce qu'il peut avec les moyens qu'il a, et avec les connaissances qu'il a. Il y a un manque de cohérence sur le plan décisionnel. Et lorsqu'on collabore avec une équipe de contrôleur-se-s, on entend au briefing « non, vous ne devez donner qu'un avertissement pour ceci », et quand on constate ensuite la même infraction avec une autre équipe, un PJ est établi. Les services ne suivent donc pas la même politique concernant les mesures relatives au coronavirus. »

En bref, l'influence de la Covid-19 sur la coopération avec les autres services est limitée et parfois même positive. Dans le paragraphe suivant, nous essayons de répondre aux sous-questions qui étaient au cœur de ce chapitre.

5.5 CONCLUSION : RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS 2C ET 3C

Sur la base de la littérature scientifique internationale et des résultats des entretiens, nous pouvons conclure que le **contact physique avec les collègues directs a beaucoup diminué** en raison de la Covid-19 et que la majorité des tâches des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales peuvent être effectuées à distance, bien que cela crée parfois davantage de possibilités de fraude. En revanche, les moments de contact numérique ont considérablement augmenté (Golbabaei & Kalantary, 2020; Williams, 2020). Certain-e-s répondant-e-s ont indiqué qu'ils-elles n'avaient pratiquement aucun contact formel ou informel avec leurs collègues directs. Les expériences des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s concernant les contacts physiques limités correspondent en partie aux conclusions de la littérature, comme les obstacles au partage des connaissances (Kaushi & Guleria, 2020) et le risque d'isolement social, qui a également été mentionné dans l'étude de la Cour des comptes (Cour des comptes, 2021 : 5-6). Les expériences négatives telles que la perturbation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les plaintes physiques (Hamouche, 2020) ne sont toutefois pas mentionnées dans les entretiens. En outre, il est apparu clairement lors des entretiens que l'impact de la Covid-19 sur le contact entre les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales et leurs collègues

¹⁸⁶ Le-La répondant-e 34.

directs présente également des aspects positifs tels qu'une solidarité accrue et une méthode de travail plus efficace.

Pour le plus grand groupe de collaborateur-riche-s, la Covid-19 semble avoir **amélioré le contact avec les dirigeant-e-s**. Il s'agit de signes positifs, car la littérature souligne le soutien des dirigeant-e-s en temps de crise (Arora & Suri, 2020). Tant la littérature que les entretiens montrent clairement que les expériences dans ce domaine dépendent fortement d'un certain nombre de comportements de la part des dirigeant-e-s. Faire preuve d'engagement (Brodkin, 2021 ; Laufs & Waseem, 2020), communiquer clairement les attentes (Brodkin, 2021 ; Laufs & Waseem, 2020) et être ouvert aux suggestions du lieu de travail semblent être des facteurs déterminants pour des expériences positives. Cela n'est pas surprenant, car les formes de soutien du leadership sont cruciales, même en dehors des périodes de crise, pour la satisfaction des collaborateur-riche-s (Meierhans, Rietman & Jonas, 2008). Les données suggèrent qu'en temps de crise, les dirigeant-e-s accordent plus d'attention à ces formes de comportement de leadership.

Le **contact avec d'autres services** était **limité** au début de la crise, mais il semble aujourd'hui relativement **normal**.¹⁸⁷ Ce sont également des sons positifs, car une bonne coopération entre les différents services publics en temps de crise est importante pour le transfert de connaissances et pour compenser les pénuries de personnel et de matériel (Nembhard, Burns & Shortell, 2020).

¹⁸⁷ La coopération avec la police constitue ici une exception.

6. La politique pendant la crise du coronavirus

6.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond aux sous-questions 3D et 5 de la présente enquête :

3D. Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles les principales mesures politiques qui ont été prises en réponse à l'épidémie de Covid-19 au sein des services belges d'inspection sociale ?

5. Quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?

Nous aborderons successivement les sujets suivants : (1) ce qui a bien marché : des enseignements pour l'avenir et (2) les points à améliorer : des suggestions pour l'avenir. Nous étayerons les résultats par quelques citations illustratives et éclairantes tirées des entretiens. Là où cela s'avère pertinent, nous résumons les résultats dans des diagrammes clairs. À la fin de ce chapitre, dans le paragraphe 6.4, nous rassemblons la littérature et les résultats empiriques et nous formulons la réponse aux sous-questions.

6.2 CE QUI A BIEN MARCHÉ : DES ENSEIGNEMENTS POUR L'AVENIR

Au cours des entretiens, de nombreux sujets sont abordés, dont on peut tirer des enseignements pour l'avenir. Tout d'abord, la majorité des inspecteur-riche-s sociaux-ales est positive quant à la **numérisation** qui a été accélérée (en partie) par la Covid-19. Les réunions de fond (ad hoc) semblent être un moyen efficace pour prendre rapidement des décisions et pour échanger des informations. En outre, les collaborateur-riche-s tiennent mieux leurs agendas à jour, ce qui facilite la planification de rendez-vous. Un autre aspect positif est le gain de temps parfois considérable dû à la réduction du temps de déplacement et à l'augmentation du télétravail. Les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s sont surtout satisfaits de la **révision d'un certain nombre de procédures**

internes stimulées par les TIC, comme : 1) la signature électronique, 2) le croisement des données et 3) l'élimination progressive des formulaires papier. La plus-value de ces développements, qui résultent en partie de la crise du coronavirus, est illustrée par la citation suivante :¹⁸⁸

« Il devient donc beaucoup plus facile, cela a pris son temps, de corrélérer certaines bases de données [...]. On n'est plus limité en termes d'horaires. Lorsque je rentre d'un certain contrôle et que je veux rapidement vérifier quelque chose, je peux le faire. »

Une autre évolution positive est que des **alternatives au contact direct ont été trouvées**, qui sont souvent plus efficaces. Citons, par exemple, le traitement à distance des questions concernant le point d'appui pour les pensions¹⁸⁹, le premier contact avec les employeurs dans un dossier pour gagner du temps¹⁹⁰, et le contact écrit (plutôt que physique) avec les médecins généralistes. Un-e répondant-e¹⁹¹ a déclaré ce qui suit à ce propos :

« J'espère que certaines choses pourront continuer après la crise du coronavirus. Par exemple, lorsque j'ai dit que nous ne pouvions pas nous rendre chez les médecins généralistes, mais que nous enverrions des lettres, oui, si cela équivalait effectivement à une audition sur place, je continuerais certainement à le faire, car c'est beaucoup plus efficace et moins stressant pour eux. Donc certaines des choses, oui, certaines des choses que nous avons commencées maintenant devraient en fait pouvoir perdurer. »

Le **soutien venant de l'organisation** est également perçu comme **positif** par de nombreux-ses inspecteur-ric-e-s sociaux-ales.¹⁹² Les dirigeant-e-s affirment qu'ils-elles ne forcent personne à aller sur le terrain.¹⁹³ De nombreux-ses inspecteur-ric-e-s sont très satisfait-e-s de la disponibilité d'équipements de protection suffisants.¹⁹⁴ En outre, les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales sont positif-ive-s quant à l'offre de formations sur MS Teams et Zoom¹⁹⁵, aux blogs (« ne perdez pas de vue votre collègue »)¹⁹⁶, à la possibilité de contacter un conseiller-ère en prévention en cas de problèmes ou de difficultés, et à un e-mail mensuel contenant des exercices de yoga.¹⁹⁷ Et enfin, la confiance perçue par le-la dirigeant-e est mentionnée comme un facteur de soutien important pour les

¹⁸⁸ Le-La répondant-e 13.

¹⁸⁹ Les répondant-e-s 11 et 13.

¹⁹⁰ Le-La répondant-e 20.

¹⁹¹ Le-La répondant-e 30.

¹⁹² Les répondant-e-s 5, 8, 16, 28, 30 et 39.

¹⁹³ Le-La répondant-e 1.

¹⁹⁴ Les répondant-e-s 8, 22, 25, 27, 29, 37 et 39.

¹⁹⁵ Le-La répondant-e 31.

¹⁹⁶ Le-La répondant-e 17.

¹⁹⁷ Le-La répondant-e 35.

inspecteur-riche-s sociaux-ales en période de Covid-19. Un-e répondant-e¹⁹⁸ a déclaré ce qui suit à ce propos :

« En raison de la crise du coronavirus, nous travaillons beaucoup à distance. Il y a certaines choses qui sont importantes en ce qui concerne notre employeur-se. Notre hiérarchie doit avoir confiance en nous, ce qui implique aussi qu'elle ne doit pas nous contrôler en permanence. Il y a des entreprises qui contrôlent fortement leurs collaborateur-riche-s travaillant à domicile par le biais du PC, ou quelque chose comme ça. Alors que chez nous, la hiérarchie nous fait confiance et ça, c'est très important. »

En bref, la révision des procédures internes et l'importance d'un bon soutien en termes d'équipement de protection et de la part du/de la dirigeant-e semblent constituer des enseignements importants pour l'avenir. Dans le paragraphe suivant, nous nous concentrons sur les suggestions pour faire face aux crises futures.

6.3 POINTS À AMÉLIORER : SUGGESTIONS POUR L'AVENIR

6.3.1 NUMÉRISATION

Même si les inspecteur-riche-s sociaux-ales sont déjà très enthousiastes quant aux progrès réalisés en matière de numérisation en conséquence de la Covid-19, ils-elles émettent aussi des suggestions qui faciliteraient encore plus le travail à l'avenir. Le souhait de pouvoir également **effectuer des auditions par voie numérique** en est un exemple, comme le montre la citation suivante :¹⁹⁹

« Cela n'a pas encore été concrétisé chez nous, mais je sais qu'on y travaille depuis longtemps. On aimerait faire des auditions numériques. C'est-à-dire des entretiens ou des auditions numériques, parce que toutes sortes de conditions et de circonstances doivent bien sûr être réunies à cette fin, mais cela apporterait certainement une plus-value à notre secteur, mais aussi aux autres secteurs, je pense. »

En outre, on souhaite disposer d'un **accès en ligne plus aisé aux dossiers médicaux**, entre autres, des médecins et des dentistes, afin de ne plus avoir à demander physiquement des documents.²⁰⁰

¹⁹⁸ Le-La répondant-e 31.

¹⁹⁹ Le-La répondant-e 30.

²⁰⁰ Le-La répondant-e 32.



6.3.2 COMMUNICATION

La **plupart des suggestions** émises par les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s pour les crises futures portent sur le thème de la **communication**. Le point négatif le plus fréquemment mentionné est que les instructions relatives aux nouvelles compétences Covid-19 changent trop fréquemment et à la dernière minute.²⁰¹ On critique également le fait que la communication ne se fait souvent que par e-mail ou par l'intranet²⁰² et que la grande quantité de matériel de lecture est difficile à combiner avec les tâches quotidiennes.²⁰³ Ces points de critique peuvent être illustrés par une citation du/de la répondant-e suivant-e :²⁰⁴

« Ce n'est pas agréable de recevoir un courriel sec et laconique disant, hé voici les nouvelles instructions Covid, et de devoir ensuite se farcir 28 pages de lecture. »

En phase avec ces points de critique, les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s formulent également un certain nombre de **conseils concrets** sur la manière dont la communication pourrait être améliorée lors d'une future crise. Les répondant-e-s conseillent de résumer les changements²⁰⁵ et de toujours les adapter au service d'inspection individuel avant de les transmettre aux inspecteur-riche-s sociaux-ales. Comme le montre la citation suivante, des améliorations sont encore possibles dans ce domaine.

*« Les informations existantes restaient toujours bloquées à un niveau élevé. Elles n'atteignaient jamais le niveau des contrôleur-se-s et des inspecteur-riche-s sur le terrain. Ce n'est donc que plus tard que nous avons compris ce que nous devons vérifier et en quoi consistaient les infractions. Mais cela a pris du temps. »*²⁰⁶

En outre, les inspecteur-riche-s sociaux-ales indiquent clairement que la manière dont les nouvelles compétences et leurs changements sont communiqués est très importante. Un credo souvent entendu était « moins de mails, plus de contacts directs (en ligne) ». ²⁰⁷ En outre, les inspecteur-riche-s sociaux-ales affirment qu'il leur serait utile de recevoir davantage d'informations générales sur les

²⁰¹ Les répondant-e-s 2, 3, 4, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 27, 33 et 34.

²⁰² Les répondant-e-s 2, 11, 16, 25 et 34.

²⁰³ Les répondant-e-s 2, 8, 11, 16, 18, 19 et 21.

²⁰⁴ Le-La répondant-e 16.

²⁰⁵ Les répondant-e-s 17 et 20.

²⁰⁶ Le-La répondant-e 34.

²⁰⁷ Les répondant-e-s 2, 17 et 34.

raisons pour lesquelles certaines instructions changent et qui en est à l'origine. Un-e répondant-e²⁰⁸ a ainsi déclaré ce qui suit à ce propos :

« Ce n'est pas agréable [recevoir des changements par mail], c'est surtout la façon dont c'est communiqué, on ne sait pas, qui a décidé ça, pourquoi quelqu'un a décidé ça, qu'est-ce qu'on attend réellement de moi, est-ce qu'on pense que ça va marcher ? »

Une dernière suggestion pour l'avenir concernant la communication est la **meilleure coordination entre l'instruction du SIRS et les propres services ou ministères** afin d'éviter toute confusion. Les répondant-e-s notent que les instructions se recoupent souvent, de sorte que les attentes ne sont pas claires.²⁰⁹

L'importance de la communication est également soulignée par les dirigeant-e-s. Un-e dirigeant-e²¹⁰ indique que les instructions sont distribuées à tous-tes les collaborateur-ric-e-s par e-mail, mais que des explications supplémentaires sont souvent nécessaires. Il-Elle considère que c'est la tâche du/de la chef-fe d'équipe. Un-e autre dirigeant-e²¹¹ met en garde contre l'utilisation de vidéos sur l'intranet qui suscitent (peuvent susciter) de nombreuses questions chez les gens.

6.3.3 SUGGESTIONS SUPPLÉMENTAIRES

En outre, les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales suggèrent qu'il est important de **mieux encadrer le rôle de l'inspecteur-ric-e** lors de crises futures afin d'éviter que les inspecteur-ric-e-s sociaux-ales ne soient dépassé-e-s par leurs nouvelles tâches.²¹² Dans le même ordre d'idées, nous avons entendu l'appel des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales, régulièrement confronté-e-s aux graves problèmes psychosociaux des entités contrôlées, pour recevoir des **formations spécifiques et pratiques**, ainsi qu'un **soutien psychologique** accru.²¹³ En outre, les répondant-e-s soulignent qu'il convient de ne plus mettre l'**accent sur les chiffres et les statistiques**, pour pouvoir fonctionner correctement en temps de crise.²¹⁴

²⁰⁸ Le-La répondant-e 16.

²⁰⁹ Les répondant-e-s 16, 19 et 27.

²¹⁰ Le-La répondant-e 6.

²¹¹ Le-La répondant-e 39.

²¹² Le-La répondant-e 8.

²¹³ Les répondant-e-s 9, 17 et 27.

²¹⁴ Les répondant-e-s 2, 3, 10, 16 et 18.

6.4 CONCLUSION : RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS 3D ET 5

Sur la base de la littérature scientifique internationale et des entretiens, nous pouvons conclure qu'un **certain nombre de mesures politiques adoptées s'avèrent également importantes pour les crises futures** :

1. Poursuivre la numérisation accélérée et la révision y afférente d'un certain nombre de procédures internes (p. ex., la signature numérique).
2. Maintenir le contact numérique afin de pouvoir travailler plus efficacement (p. ex., des réunions de fond ad hoc).
3. Un bon soutien de la part des dirigeant-e-s (p. ex., en montrant leur confiance et leur engagement). L'importance de cet aspect ressort également de la littérature (Brodkin, 2021 ; Laufs & Waseem, 2020 ; Lipsky, 1980 ; Tummers & Knies, 2013).
4. La mise à disposition en temps utile d'équipements de protection (p. ex., des masques buccaux). L'importance de ce point est également démontrée dans la littérature (Hamouche, 2020).
5. Offrir des formations concernant les nouveaux médias numériques (p. ex., MS Teams)²¹⁵. L'importance de ce point est également démontrée dans la littérature (Yang et al., 2021).
6. Faciliter le soutien entre collègues (p. ex., les blogs). L'importance de ce point est également démontrée dans la littérature (Labrague & De los Santos, 2020 ; Williamson, Murphy & Greenberg, 2020; Stogner et al., 2020).
7. Offrir un soutien mental (p. ex., un conseiller-ère en prévention).
8. Fournir des conseils pour la santé physique (p. ex., un mail avec des exercices de yoga).

Sur la base de la littérature scientifique internationale et des résultats des entretiens, on discerne également un certain nombre de points à améliorer. Ce sont autant de **suggestions de politique pour les crises futures** :

1. La poursuite de la numérisation (p. ex., les auditions numériques).
2. Améliorer la stratégie de communication interne et la stratégie de communication en coopération avec d'autres services, le SIRS et les ministères en temps de crise (p. ex., moins de mails, des mails plus courts et un contact (en ligne) plus direct et plus de coordination).

²¹⁵ L'importance de ce point ressort également de l'étude de la Cour des comptes (2021).

Un ajout important issu de la littérature est l'importance de la communication bottom-up en temps de crise, afin de pouvoir répondre au mieux aux changements sur le lieu de travail (Collins et al., 2021 ; Davidovitz et al., 2021 ; Hill, 2006 ; Malandrino & Sager, 2021). L'étude de la Cour des comptes (2021) a révélé que les priorités étaient clairement communiquées et que chaque chef-fe de service s'efforçait de maximiser la poursuite des tâches essentielles. Il apparaît toutefois des entretiens que les répondant-e-s n'ont pas toujours vécu la situation de cette manière.

3. Encadrer le rôle des inspecteur-ric-e-s sociaux-ales en temps de crise. L'importance de la « *role clarity* » et du « *role conflict* » pour les expériences respectives de bien-être et de stress est également évidente dans la littérature (Bakker & Demerouti, 2017). Lorsque les inspecteur-ric-e-s ne savent pas quelles tâches/quels rôles doivent être prioritaires, les situations peuvent devenir très stressantes.
4. Offrir une formation plus substantielle concernant les nouvelles tâches et compétences en période de crise. Les répondant-e-s disent qu'il est important de pouvoir se sentir à nouveau « expert-e ». L'importance de ce point est également démontrée dans la littérature (Yang et al., 2021).
5. Fournir un soutien psychologique professionnel afin de mieux gérer et traiter les situations conflictuelles en temps de crise. L'importance de ce point est également démontrée dans la littérature (Arora & Suri, 2020; Hamouche, 2020).
6. Réduire l'importance des statistiques et des chiffres pour mieux se concentrer sur les tâches essentielles en temps de crise. Les recherches sur la gestion des performances en montrent également l'importance (Loyens, 2012 ; Pidd, 2005).

En conclusion, nous pouvons suggérer, sur la base de la littérature, qu'il est non seulement important que les collaborateur-ric-e-s reçoivent une formation concernant les problèmes de fond et techniques, mais que les dirigeant-e-s bénéficient également d'une formation en temps de crise. La gestion d'équipes virtuelles et l'accompagnement à distance des collaborateur-ric-e-s, par exemple, requièrent de nouvelles compétences de gestion (Hamouche, 2020).

7. Enquête

7.1 INTRODUCTION

Ce chapitre répond aux sous-questions 3, 4 et 5 de la présente enquête :

3. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
4. *Quelles interventions stimulent les expériences positives concernant les conséquences de la Covid-19 pour les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
5. *Quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?*

Après une explication concernant les répondant-e-s qui ont participé au questionnaire (7.2), nous aborderons successivement les résultats relatifs aux sujets suivants :

- Attitude à l'égard des nouvelles tâches et compétences (7.3)
- Bien-être (7.4)
- Communication et formation (7.5)
- Souhaits concernant le travail après la crise de la Covid-19 (7.6)
- Souhaits concernant le travail lors de nouvelles crises (7.7)
- L'impact de l'affinité sociale sur le bien-être (7.8)

À la fin de ce chapitre, dans le paragraphe 7.9, nous résumons les observations empiriques et nous formulons la réponse aux sous-questions.

7.2 RÉPONDANT-E-S

Au total, 1 142 personnes issues de 5 services d'inspection ont été sollicitées pour participer à notre enquête. Parmi celles-ci, 451 répondant-e-s ont participé. Cela signifie que nous avons un taux de réponse de 39 %. L'âge des répondant-e-s varie entre 23 et 66 ans. L'âge moyen des répondant-e-s est de 45,1 ans. Concernant le sexe, 46,8 % sont des hommes, 52,3 % des femmes et 0,9 % indiquent ne pas vouloir le dire. Un peu plus de la moitié des répondant-e-s ont rempli le questionnaire en néerlandais (54,3 %). Les autres ont rempli une version française du questionnaire (44,6 %). Les

répondant-e-s ont des fonctions différentes. Le tableau 7.1 montre que l'inspecteur-riche social-e de niveau B est le-la plus représenté-e (71,6 %) et l'infirmier-ère-contrôleur-se et l'assistant-e administratif-ive le-la moins représenté-e (1,8 % chacun).

Tableau 7.1. Profil professionnel des répondant-e-s

Fonction	Pourcentage de répondant-e-s
Inspecteur-riche social-e de niveau A	21,7
Inspecteur-riche social-e de niveau B	71,6
Médecin inspecteur	3,1
Infirmier-ère-contrôleur-se	1,8
Collaborateur-riche administratif-ive	1,8
Total	100

80 % des répondant-e-s n'exercent pas une fonction de direction. 16,2 % exercent une fonction de direction et le leadership constitue leur tâche principale. 3,8 % dirigent, mais ont une autre tâche principale. Le tableau 7.2 montre que des répondant-e-s des 5 services d'inspection ont participé. La plupart des répondant-e-s travaillent pour l'ONSS (29,7 %) et les moins nombreux pour l'INASTI (8,9 %).

Tableau 7.2. Répondant-e-s du service d'inspection

Service d'inspection	Pourcentage de répondant-e-s	Nombre (taux de réponse) par service d'inspection
INASTI	8,9	40 (de taux de réponse de 48 %)
ONSS	29,7	134 (taux de réponse de 36 %)
CLS	25,9	117 (taux de réponse de 33 %)
INAMI	12,4	56 (taux de réponse de 46 %)
ONEM	23,1	104 (taux de réponse de 52 %)
Total	100	451

7.3 ATTITUDE À L'ÉGARD DES NOUVELLES TÂCHES ET COMPÉTENCES

Dans le cadre de la présente enquête, nous avons demandé aux répondant-e-s dans quelle mesure ils-elles étaient (n'étaient pas) d'accord avec 6 affirmations concernant les nouvelles tâches et compétences (comme le contrôle du télétravail et le port de masques buccaux) qu'ils-elles ont reçues à la suite de l'épidémie de Covid-19 en Belgique. Les affirmations ont été notées sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspondait à un désaccord total et 5 à un accord total.

Tableau 7.3. Moyennes pour l'attitude envers les nouvelles tâches et compétences

Affirmation	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
1 Je dispose d'une connaissance substantielle suffisante concernant les nouvelles compétences	2,86	1,09
2 Je me sens impliqué-e dans les nouvelles compétences	2,74	1,13
3 Je considère les nouvelles compétences comme une partie importante de mon travail.	2,68	4,94
4 J'accomplis une tâche importante dans la lutte contre la Covid-19.	2,88	1,12
5 Les nouvelles compétences se font au détriment de mes tâches essentielles.	3,78	1,10
6 Les nouvelles compétences ont un objectif politique	3,77	1,13

7.3.1 SCORES MOYENS

Les résultats montrent que les réponses moyennes aux affirmations 1 à 4 sont proches de la catégorie de réponse « ni d'accord ni en désaccord » (3 sur l'échelle 1-5). Les répondant-e-s ont donc une attitude neutre à l'égard des nouvelles compétences en ce qui concerne les connaissances de fond (affirmation 1), l'implication (affirmation 2), l'importance des compétences (affirmation 3) et de leur tâche (affirmation 4). Les scores moyens de l'affirmation concernant la tension entre les compétences et les tâches essentielles (affirmation 5) et l'objectif politique des nouvelles compétences (affirmation 6) sont plus significatifs. Les scores moyens pour les deux affirmations sont respectivement de 3,77 et 3,78. La figure 7.1 montre en effet que pour l'affirmation selon

laquelle les nouvelles compétences se font au détriment des tâches essentielles (affirmation 5) 66,7 % des répondant-e-s sont (tout à fait) d'accord. La figure 7.2 montre un schéma similaire pour l'affirmation selon laquelle les nouvelles compétences servent un objectif politique (affirmation 6), 59,2 % sont (tout à fait) d'accord avec cette affirmation.

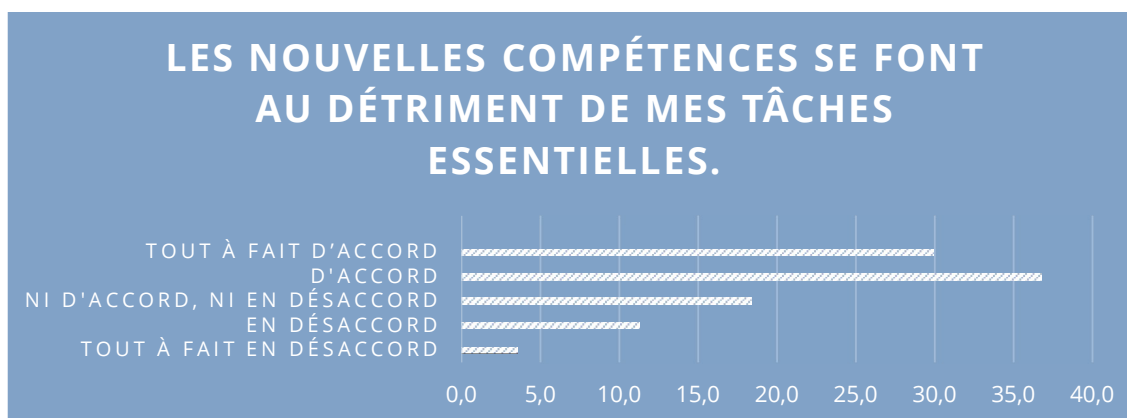


Figure 7.1

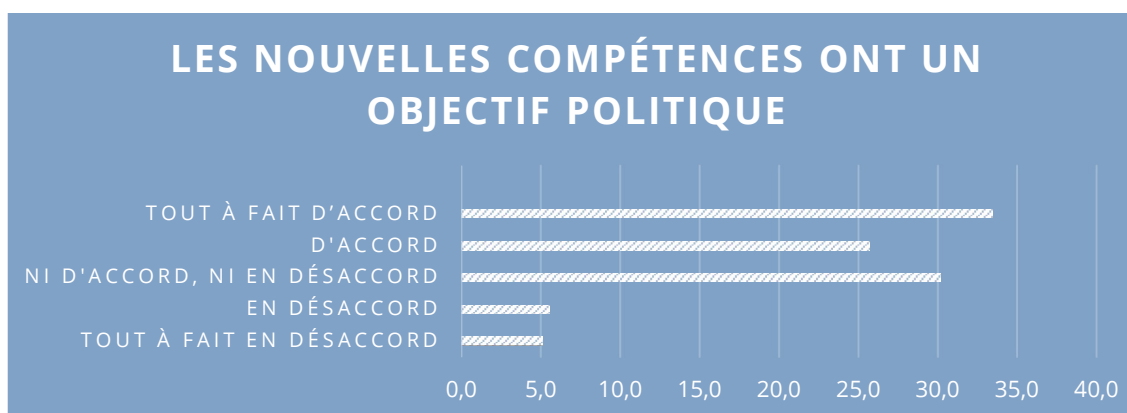


Figure 7.2

7.3.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES

Outre les moyennes, nous avons également examiné les différences entre les groupes, à savoir les différences entre (1) les hommes et les femmes, (2) les collaborateur-riche-s avec et sans fonctions de direction, (3) les collaborateur-riche-s francophones et néerlandophones, et (4) les collaborateur-

rice-s plus âgé-e-s et plus jeunes²¹⁶. Nous aborderons ci-dessous les différences significatives entre ces groupes²¹⁷. Les résultats qui ne sont pas significatifs ne sont pas pris en compte.

Tableau 7.4. Différences significatives entre les groupes en ce qui concerne l'attitude

Affirmation	Sexe moyenne	Leadership moyenne	Âge moyenne
Je dispose d'une connaissance substantielle suffisante concernant les nouvelles compétences	Homme : 2,97	Non-cadre : 2,80	Jeune : 2,76
	Femme : 2,75	Cadre : 3,11	Plus âgé-e : 2,97
Je me sens impliqué-e dans les nouvelles compétences		Non-cadre : 2,68	Jeune : 2,59
		Cadre : 2,96	Plus âgé-e : 2,88
Les nouvelles compétences se font au détriment de mes tâches essentielles.	Homme : 3,91		
	Femmes : 3,64		

Le tableau 7.4 montre que, notamment en ce qui concerne l'affirmation 1 – « J'ai une connaissance substantielle suffisante des nouvelles compétences » – il existe des différences entre les groupes de travailleur-se-s. Les femmes obtiennent un score nettement *inférieur* à celui des hommes pour cette affirmation. Il en va de même pour les collaborateur-riche-s sans fonctions de direction par rapport aux collaborateur-riche-s avec des fonctions de direction, et pour les collaborateur-riche-s plus jeunes par rapport à leurs collègues plus âgé-e-s. Autrement dit, les non-cadres, les femmes et les jeunes collaborateur-riche-s estiment plus souvent qu'ils-elles n'ont pas une connaissance suffisante des nouvelles compétences.

L'âge et la fonction de direction semblent également faire une différence dans la manière dont les répondant-e-s évaluent l'affirmation 2 : « Je me sens impliqué-e dans les nouvelles compétences ». Les dirigeant-e-s et les collaborateur-riche-s plus âgé-e-s obtiennent un score significativement *plus élevé* pour cette affirmation que les collaborateur-riche-s sans fonctions de direction et les

²¹⁶ L'âge moyen étant de 45 ans, nous considérons les collaborateur-riche-s de moins de 45 ans comme des « jeunes collaborateur-riche-s » et les collaborateur-riche-s âgé-e-s de 45 ans ou plus comme des « collaborateur-riche-s plus âgé-e-s ». Selon cette définition, 229 collaborateur-riche-s appartiennent à la catégorie des « jeunes collaborateur-riche-s » et 226 collaborateur-riche-s appartiennent à la catégorie des « collaborateur-riche-s plus âgé-e-s ».

²¹⁷Le terme « significatif » signifie que les résultats ne sont, selon toute vraisemblance (95 % de chances), *pas* basés sur une coïncidence.

collaborateur-riche-s plus jeunes. Il est également frappant de constater que les hommes obtiennent un score nettement *plus élevé* que les femmes à l'affirmation 3 – les nouvelles compétences se font au détriment de mes tâches essentielles. Cela indique qu'il est plus difficile pour les femmes de combiner ces nouvelles tâches avec leurs tâches essentielles.

7.4 BIEN-ÊTRE

Dans cette enquête, nous avons mesuré le bien-être des répondant-e-s. Le bien-être comprend trois dimensions, dont une est positive – l'engagement professionnel – et deux sont négatives – l'épuisement mental et l'épuisement physique. Une affirmation que nous avons utilisée pour mesurer l'engagement est, par exemple, « Au travail, je déborde d'énergie ». Un exemple d'épuisement physique est « Je sens que mon corps est fatigué après une journée de travail ». Un exemple d'épuisement mental est « Je me sens mentalement fatigué lorsque je me lève le matin et qu'une journée de travail m'attend ». Les affirmations ont été notées sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspondait à un désaccord total et 5 à un accord total.

7.4.1 SCORES MOYENS

Les résultats montrent que les réponses moyennes sont assez proches de la valeur neutre "ni d'accord ni en désaccord". En ce qui concerne l'engagement, les réponses moyennes sont légèrement supérieures à la valeur neutre de 3,0 (« ni d'accord, ni en désaccord »). Les réponses moyennes pour l'épuisement mental et l'épuisement physique sont plus clairement inférieures à la valeur neutre de 3 (« ni d'accord, ni en désaccord »).

Tableau 7.5. Moyennes de bien-être

Dimension	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
1 Engagement	3,22	,81
2 Épuisement mental	2,40	,99
3 Épuisement physique	2,41	.93

7.4.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES

Outre les moyennes, nous avons également examiné les différences entre les groupes, à savoir les différences entre (1) les hommes et les femmes, (2) les collaborateur-riche-s avec et sans fonctions

de direction, (3) les collaborateur-riche-s francophones et néerlandophones, et (4) les collaborateur-riche-s plus âgé-e-s et plus jeunes. Nous aborderons ci-dessous les différences significatives entre ces groupes. Les résultats qui ne sont pas significatifs ne sont pas pris en compte.



Tableau 7.6. Différences significatives entre les groupes pour ce qui est du bien-être

Affirmation	Langue moyenne
1 Engagement	NL : 3,54 FR : 3,33
2 Épuisement mental	NL : 2,12 FR : 2,73
3 Épuisement physique	NL : 2,19 FR : 2,75

Le tableau 7.6 montre qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes, les collaborateur-riche-s plus âgé-e-s et plus jeunes, et les collaborateur-riche-s ayant ou non un poste de direction lorsque nous examinons de plus près les trois dimensions du bien-être. Ce qui est frappant, cependant, ce sont les différences significatives entre les collaborateur-riche-s d'origine francophone et néerlandophone. Les collaborateur-riche-s francophones indiquent qu'en moyenne, ils ressentent *plus* d'épuisement mental et physique que les collaborateur-riche-s néerlandophones. Dans les deux cas, la différence est légèrement supérieure à un demi-point sur une échelle de 1 à 5 (épuisement mental $\Delta = 0,061$; épuisement physique $\Delta = 0,56$). Dans le même ordre d'idées, les réponses moyennes concernant l'engagement professionnel sont également légèrement *inférieures* chez le groupe francophone par rapport au groupe néerlandophone. Cette différence est également significative. Elle représente 0,21 point sur une échelle de 1 à 5. Autrement dit, les collaborateur-riche-s francophones ont plus de problèmes d'épuisement mental et physique que les collaborateur-riche-s néerlandophones et leur engagement professionnel semble également être inférieur à celui de leurs collègues néerlandophones.

7.5 COMMUNICATION ET FORMATION

La présente enquête a également mis en cause le contact avec les collègues, ainsi que la communication et la formation relatives aux nouvelles compétences.

7.5.1 SCORES MOYENS

Tout d'abord, les répondant-e-s ont été interrogé-e-s sur la communication interne concernant les nouvelles compétences. Le tableau 7.7 montre que les répondant-e-s sont les plus négatif-ive-s (moyenne de 2,59) en ce qui concerne la coordination des nouvelles compétences de leur propre

service et du SIRS (affirmation 3). La figure 7.3 montre également que 46,1 % des répondant-e-s sont en désaccord (complet) avec l'affirmation selon laquelle les instructions du SIRS et de leur propre service sont bien coordonnées.

Tableau 7.7. Moyennes pour la communication interne relatives aux nouvelles compétences

Affirmation	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
1 La communication de mon-ma supérieur-e hiérarchique direct-e concernant les nouvelles compétences est claire.	2,98	1,13
2 La communication de l'administration centrale concernant les nouvelles compétences est claire.	2,65	1,02
3 Les instructions du SIRS et celles de mon propre service concernant les nouvelles compétences sont en phase les unes avec les autres.	2,59	1,06

LES INSTRUCTIONS DU SIRS ET CELLES DE MON PROPRE SERVICE CONCERNANT LES NOUVELLES COMPÉTENCES SONT PARFAITEMENT EN PHASE LES UNES AVEC...

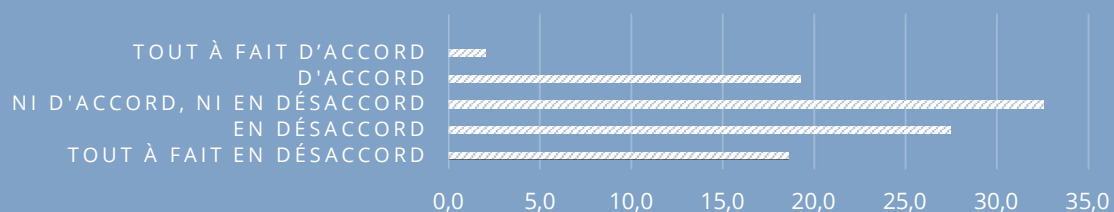
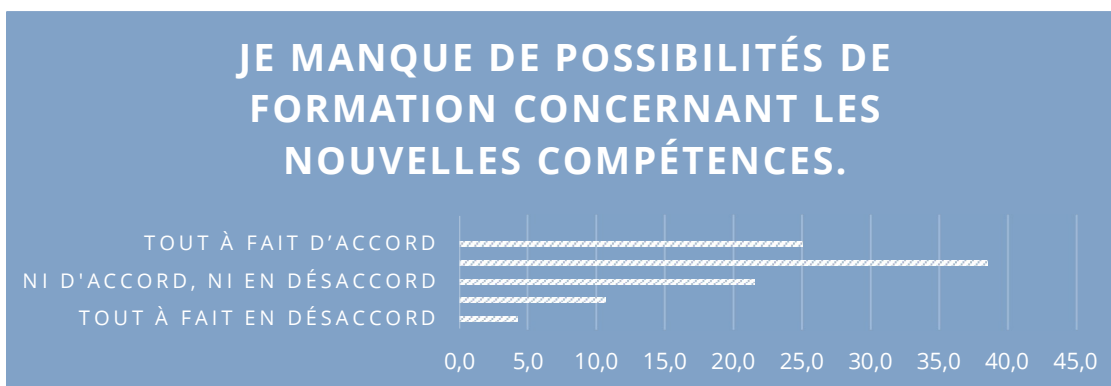


Figure 7.3

Deuxièmement, on a posé des questions sur la communication concernant l'échange de connaissances et la formation. Les répondant-e-s ne sont pas très clair-e-s à propos des affirmations 1, 2 et 3, pour lesquelles la moyenne se situe entre 2,76 et 3,34 (voir tableau 7.8). Cependant, il est clair que les possibilités de formation concernant les nouvelles compétences (affirmation 4) ont manqué aux répondant-e-s (avec une moyenne de 3,70). La figure 7.4 le montre aussi visuellement.

Tableau 7.8. Moyennes pour la communication relative à l'échange de connaissances

Affirmation	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
1 Depuis le début de la crise, des moments de contact (numérique) où les nouvelles compétences étaient expliquées m'ont manqué.	3,34	1,16
2 Il est suffisamment clair pour moi pourquoi on nous a donné les nouvelles compétences	3,19	1,12
3 Depuis l'épidémie du coronavirus, il y a eu suffisamment de moments de contact (numérique) pour échanger des connaissances substantielles avec des collègues.	2,76	1,18
4 Je manque de possibilités de formation concernant les nouvelles compétences.	3,70	1,09

**Figure 7.4**

7.5.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES

Outre les moyennes, nous avons également examiné les différences entre les groupes, à savoir les différences entre (1) les hommes et les femmes, (2) les collaborateur-riche-s avec et sans fonctions de direction, (3) les collaborateur-riche-s francophones et néerlandophones, et (4) les collaborateur-riche-s plus âgé-e-s et plus jeunes. Nous aborderons ci-dessous les différences significatives entre ces groupes. Les résultats qui ne sont pas significatifs ne sont pas pris en compte.

Tableau 7.9. Différences significatives entre les groupes en ce qui concerne la communication et la formation

Affirmation	Leadership moyenne	Langue moyenne
Depuis le début de la crise, des moments de contact (numérique) où les nouvelles compétences étaient expliquées m'ont manqué.		NL : 2,18 FR : 3,71
Les instructions du SIRS et celles de mon propre service concernant les nouvelles compétences sont parfaitement en phase les unes avec les autres.	Non-cadre : 2,63 Cadre : 2,38	
Je manque de possibilités de formation concernant les nouvelles compétences.		NL : 2,70 FR : 3,86

Le tableau 7.9 montre qu'il y a peu de différences quant à la façon dont les différents groupes de collaborateur-riche-s évaluent la communication et la formation relatives aux nouvelles compétences. Les différences existantes sont toutefois très importantes. Les collaborateur-riche-s francophones obtiennent un score inférieur de plus de 1 point ($\Delta = 1,16$) pour l'affirmation 6 (« Je manque de possibilités de formation concernant les nouvelles compétences »), et même de plus de 1,5 point ($\Delta = 1,53$) pour l'affirmation 3 (« Depuis le début de la crise, des moments de contact (numérique), où les nouvelles compétences étaient expliquées, m'ont manqué »). Cela montre que l'expérience vécue par les collaborateur-riche-s francophones concernant les possibilités de formation et la communication est nettement *plus mauvaise* que celle de leurs collègues néerlandophones. Il est en outre frappant de constater que les cadres sont plus critiques à l'égard de la coordination entre les instructions relatives aux nouvelles compétences du SIRS et de leur propre service que les collaborateur-riche-s non-cadres (affirmation 6).

7.6 SOUHAITS CONCERNANT LE TRAVAIL APRÈS LA CRISE DE LA COVID-19

Certains des changements effectués *pendant* la crise de la Covid-19 pourraient bien être permanents. Les répondant-e-s ont été interrogé-e-s quant à leurs souhaits concernant leur travail en général.

7.6.1 SCORES MOYENS

Le tableau 7.10 montre que les répondant-e-s souhaitent principalement que la numérisation des dossiers (affirmation 3) soit poursuivie (moyenne de 3,98). La figure 7.5 montre que pas moins de 75,4 % sont (entièrement) d'accord avec cette affirmation. Les répondant-e-s souhaitent également continuer à télétravailler davantage qu'avant l'épidémie de la Covid-19 (affirmation 1 et moyenne de 3,65). La figure 7.6 montre que 59,2 % sont d'accord avec cette affirmation.

Tableau 7.10. Moyennes pour les souhaits concernant le travail à l'avenir

Affirmation	Moyenne (échelle 1-5)	Écart-type
1 À l'avenir également, je pense qu'il est important de pouvoir télétravailler davantage qu'avant l'épidémie de Covid-19 en Belgique	3,65	1,15
2 À l'avenir également, je pense qu'il est important de continuer à se réunir par voie numérique.	2,92	1,33
3 Je pense qu'il est important que la numérisation des dossiers se poursuive.	3,98	1,06

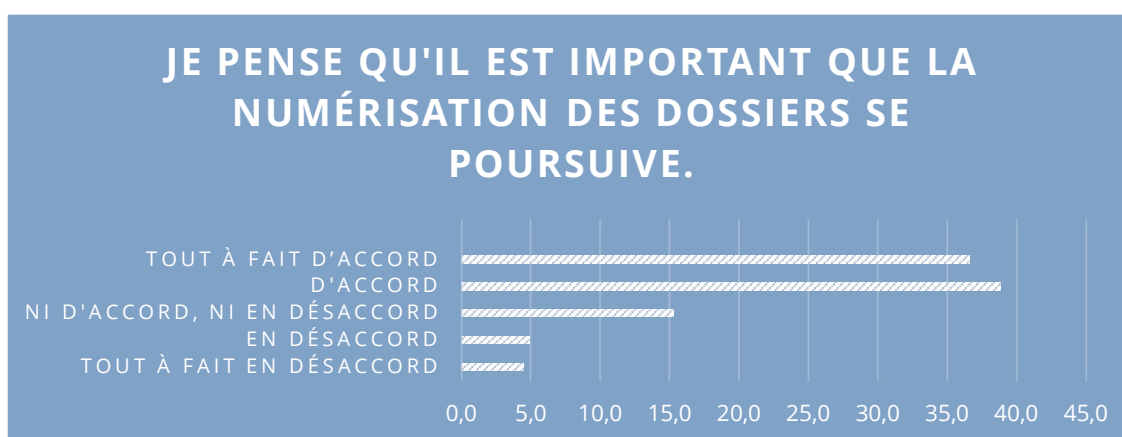


Figure 7.5

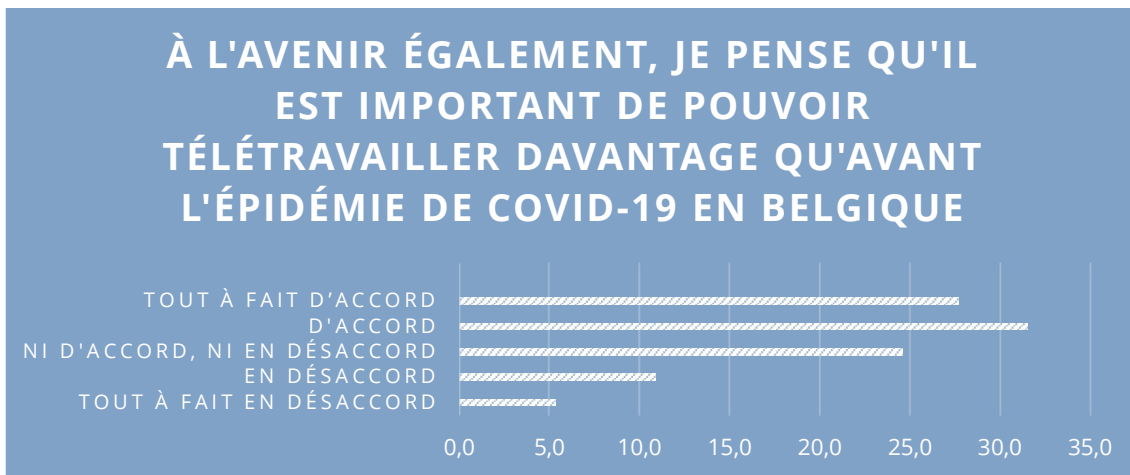


Figure 7.6

7.6.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES

Outre les moyennes, nous avons également examiné les différences entre les groupes, à savoir les différences entre (1) les hommes et les femmes, (2) les collaborateur-riche-s avec et sans fonctions de direction, (3) les collaborateur-riche-s francophones et néerlandophones, et (4) les collaborateur-riche-s plus âgé-e-s et plus jeunes. Nous aborderons ci-dessous les différences significatives entre ces groupes. Les résultats qui ne sont pas significatifs ne sont pas pris en compte.

Tableau 7.11. Différences significatives entre les groupes quant aux souhaits concernant le travail à l'avenir

Affirmation	Sexe moyenne	Leadership moyenne	Langue moyenne	Âge moyenne
Je pense qu'il est important que la numérisation des dossiers se poursuive.				Jeune : 4,18 Plus âgé-e : 3,76

Le tableau 7.11 montre que les jeunes collaborateur-riche-s considèrent qu'il est plus important que la numérisation des dossiers se poursuive à l'avenir que leurs collègues plus âgé-e-s (affirmation 3). Il s'agit de la seule différence significative entre les groupes de collaborateur-riche-s quant à leurs souhaits concernant le travail à l'avenir.

7.7 SOUHAITS CONCERNANT LE TRAVAIL LORS DE NOUVELLES CRISES)

Il est possible qu'à l'avenir, nous devons à nouveau faire face à des crises. La crise de la Covid-19 nous permet de tirer des enseignements pour optimiser le travail lors d'éventuelles autres crises. Les répondant-e-s ont donc été interrogé-e-s sur les pratiques susceptibles d'être utiles lors de crises futures.

7.7.1 SCORES MOYENS

Le tableau 7.12 montre que les répondant-e-s sont (entièrement) d'accord avec les quatre affirmations concernant les pratiques utiles lors de crises futures. Cela signifie que, selon les répondant-e-s, l'implication des collaborateur-ric-e-s dans l'élaboration des instructions (affirmation 1), l'offre d'activités sociales (affirmation 2), le fait de laisser les collaborateur-ric-e-s indiquer les tâches avec lesquelles ils-elles se sentent à l'aise (affirmation 3) et la « traduction » des instructions du SIRS par les propres services (affirmation 4) est également très utile en vue de crises futures.

Tableau 7.12. Moyennes pour des pratiques utiles lors de crises futures

Affirmation	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
1 Il est important d'impliquer les collaborateur-ric-e-s dans l'élaboration de nouvelles instructions	4,15	0,66
2 Il est important de continuer à proposer des activités sociales	4,23	0,80
3 Il est important que les collaborateur-ric-e-s eux/elles-mêmes puissent indiquer les tâches avec lesquelles ils-elles se sentent à l'aise.	4,23	0,70
4 Il est important que les instructions générales du SIRS soient « traduites » par mon propre service.	3,93	0,90

7.7.2 DIFFÉRENCES ENTRE LES GROUPES

Outre les moyennes, nous avons également examiné les différences entre les groupes, à savoir les différences entre (1) les hommes et les femmes, (2) les collaborateur-ric-e-s avec et sans fonctions de direction, (3) les collaborateur-ric-e-s francophones et néerlandophones, et (4) les collaborateur-

rice-s plus âgé-e-s et plus jeunes. Nous aborderons ci-dessous les différences significatives entre ces groupes. Les résultats qui ne sont pas significatifs ne sont pas pris en compte.



Tableau 7.13. Différences significatives entre les groupes concernant les pratiques utiles lors de crises futures

Affirmation	Sexe moyenne	Âge moyenne
Il est important de continuer à proposer des activités sociales		Jeune : 4,33 Plus âgé : 4,10
Il est important que les collaborateur-ric-e-s eux/elles-mêmes puissent indiquer les tâches avec lesquelles ils-elles se sentent à l'aise.	Homme : 4,14 Femme : 4,28	
Il est important que les instructions générales du SIRS soient « traduites » par mon propre service.		Jeune : 3,83 Plus âgé : 4,01

Le tableau 7.13 montre que l'âge semble jouer un rôle lorsqu'il s'agit de savoir quelles pratiques les collaborateur-ric-e-s considèrent comme utiles pour les crises futures. Les jeunes collaborateur-ric-e-s semblent attacher *plus* d'importance à l'offre d'activités sociales que les collaborateur-ric-e-s plus âgés (affirmation 2). On remarque également que ce groupe de collaborateur-ric-e-s considère qu'il est *moins* important que les instructions SIRS soient « traduites » par leur propre service (affirmation 4). Une dernière constatation est que les femmes trouvent plus important que les hommes de pouvoir indiquer elles-mêmes avec quelles tâches elles se sentent à l'aise (affirmation 3). La différence est plutôt faible ($\Delta = 0,14$), mais néanmoins significative.

7.8 L'IMPACT DE L'AFFINITÉ SOCIALE SUR LE BIEN-ÊTRE

Les données statistiques obtenues jusqu'à présent sont très précieuses et riches en informations, mais dans la présente enquête, nous avons également examiné la relation de cause à effet entre l'affinité sociale et le bien-être des inspecteur-ric-e-s. Le constat d'une relation de cause à effet constitue une plus-value, car il permet de déterminer réellement si la stimulation de l'affinité sociale peut améliorer le bien-être des inspecteur-ric-e-s. Les interventions dans les organisations respectives peuvent ainsi être adaptées aux besoins spécifiques dans la pratique, améliorant ainsi le bien-être des inspecteur-ric-e-s en temps de crise.

Nous avons effectué une expérience dans le cadre du questionnaire de la présente enquête. Nous avons réparti, de manière totalement aléatoire, les répondant-e-s en deux groupes (le groupe de traitement et le groupe de contrôle). Dans un groupe, nous avons stimulé l'affinité sociale au moyen de deux courtes interventions (voir annexe I). Nous ne l'avons pas fait dans l'autre groupe. Ce dernier groupe de répondant-e-s a bénéficié de deux interventions « neutres ». Un questionnaire identique sur le bien-être a ensuite été soumis aux deux groupes. En comparant les scores de bien-être entre ces deux groupes, nous pouvons établir de manière causale si le fait de stimuler l'affinité sociale augmente le bien-être des inspecteur-riche-s.

7.8.1 RÉSULTATS

Pour déterminer l'effet de l'engagement social sur le bien-être (c'est-à-dire l'engagement professionnel, l'épuisement mental et l'épuisement physique), nous avons effectué une analyse MANOVA. Une analyse MANOVA nous permet de calculer statistiquement les moyennes entre les groupes sur la base de plusieurs variables dépendantes (dans notre cas, il s'agit des trois aspects du bien-être).

Le tableau 7.14 montre que seul l'effet de l'affinité sociale sur l'engagement professionnel *est statistiquement significatif*. Cela signifie que les scores obtenus par les groupes concernant l'engagement professionnel varient selon qu'ils ont bénéficié ou non de notre intervention relative à l'affinité sociale. L'impact de l'affinité sociale sur l'épuisement mental et physique n'est *pas* statistiquement significatif.

Tableau 7.14. Résultats de l'analyse MANOVA

Bien-être	Degrés de liberté	Valeur F	Valeur P ²¹⁸
Épuisement physique	1	0,26	0,62
Épuisement mental	1	0,05	0,83
Engagement professionnel	1	5,32	0,02*

Afin de mieux comprendre quelles sont précisément les différences d'engagement professionnel, il

²¹⁸ On parle de signification statistique lorsque la valeur p est inférieure à 0,05.

est utile de comparer les scores moyens. Le tableau 7.15 montre uniquement les différences dans les moyennes.



Tableau 7.15. Différences dans les moyennes d'engagement professionnel dues à l'affinité sociale

Bien-être	Groupe	n ²¹⁹	Moyenne (échelle 1-5)	Écart- type
Épuisement physique	Expérience	131	2,44	0,95
	Contrôle	185	2,50	0,97
Épuisement mental	Expérience	131	3,37	1,28
	Contrôle	185	3,40	1,21
Engagement professionnel	Expérience	131	3,50	0,80
	Contrôle	185	3,29	0,80

Le tableau 7.15 montre que le groupe de collaborateur-riche-s qui a *effectivement* bénéficié de l'intervention d'affinité sociale obtient en moyenne un score *plus élevé* que le groupe qui n'a pas bénéficié de cette intervention. Toutefois, cette différence est faible ($\Delta = 0,21$). Cela montre que le fait de favoriser le lien social en temps de crise peut accroître l'engagement professionnel des collaborateur-riche-s. Les effets positifs de la parenté sociale ont jusqu'à présent été principalement étudiés dans la littérature éducative. Des études montrent, par exemple, que les étudiant-e-s qui font l'expérience de l'affinité sociale sont mieux à même de gérer les conflits et les défis lorsqu'ils-elles sont confronté-e-s à des situations incertaines et non familières (voir Yeager & Walton, 2011 pour une étude documentaire approfondie).

7.8.2 QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE DANS LA PRATIQUE ?

Dans le cadre de la présente enquête, nous avons fourni des informations aux inspecteur-riche-s sur la manière dont les collègues gèrent (de manière positive) les nouvelles compétences (Walton et al., 2015). Nous avons également demandé aux inspecteur-riche-s de donner des conseils à leurs collègues quant à la manière d'améliorer la gestion des nouvelles compétences (Eiskreis-Winkler et al., 2019) (voir l'annexe 3 pour une explication détaillée des interventions). Les deux interventions

²¹⁹ Cette analyse couvre uniquement les collaborateur-riche-s qui ont passé avec succès un « contrôle attentionnel ». Cela nous garantit que ceux qui ont participé ont également lu attentivement les interventions.

stimulent l'affinité sociale entre les inspecteur-riche-s. L'affinité sociale est le sentiment d'avoir des relations positives avec les autres (Walton & Cohen, 2011). Notre enquête montre donc qu'en temps de crise – source de beaucoup d'incertitude pour les inspecteur-riche-s – on peut *renforcer l'engagement professionnel* des inspecteur-riche-s en favorisant l'affinité sociale. En période de crise, il est donc important, en tant qu'organisation, de stimuler activement l'affinité sociale. Notre enquête montre que le fait de fournir des informations sur la façon dont les collègues gèrent (de manière positive) les nouvelles compétences ou de demander des conseils concrets dans ce domaine sont déjà deux interventions très concrètes qui aident les inspecteur-riche-s sociaux-ales à renforcer leur engagement professionnel.

7.9 CONCLUSION : RÉPONSE AUX SOUS-QUESTIONS 3, 4 ET 5

Sur la base de l'enquête, on peut conclure ce qui suit concernant **la manière dont les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale** :

- Les nouvelles tâches et compétences confiées aux inspecteur-riche-s sociaux-ales en raison de la Covid-19 semblent se faire principalement au détriment des tâches essentielles (66,7 % se disent (tout à fait) d'accord avec cette affirmation). C'est plus vrai pour les hommes que pour les femmes. Les nouvelles compétences sont également considérées comme ayant un objectif politique (59,2 % se disent (tout à fait) d'accord avec cette affirmation).
- Le manque de coordination des instructions du SIRS et du propre service concernant les nouvelles tâches et compétences données aux inspecteur-riche-s sociaux-ales en raison de la Covid-19 est perçu comme le plus négatif (46,1 % des répondant-e-s ne sont (absolument) pas d'accord avec le fait que les instructions sont bien coordonnées). Les non-cadres sont *moins* négatifs que les dirigeant-e-s (avec une moyenne de 2,38 et 2,63).
- L'engagement des inspecteur-riche-s sociaux-ales semble se situer autour de la moyenne en période de Covid-19 (3,22 en moyenne sur une échelle de 1 à 5). On observe de petites différences entre les inspecteur-riche-s sociaux-ales néerlandophones et francophones, bien que la différence soit faible (3,54 et 3,33 en moyenne). Les inspecteur-riche-s néerlandophones sont donc légèrement plus enthousiastes que leurs collègues francophones. Cela se reflète également dans leur épuisement mental et physique. Concernant ces aspects négatifs du bien-être, les inspecteur-riche-s francophones obtiennent

un score plus élevé que leurs collègues néerlandophones (épuiement mental : 2,12 (NL) et 2,73 (FR) ; épuiement physique : 2,19 (NL) et 2,75 (FR).

Sur la base de l'expérience de l'enquête, nous pouvons conclure que les **expériences positives concernant les effets de la Covid-19 peuvent être stimulées de la manière suivante** :

- La fourniture d'informations sur la manière dont les collègues gèrent (positivement) les nouvelles tâches et compétences qui leur ont été attribuées en raison de la Covid-19 *améliore* l'engagement professionnel des inspecteur-ric-e-s.
- Le fait de permettre aux inspecteur-ric-e-s de donner des conseils à leurs collègues sur la manière de gérer les nouvelles tâches et compétences qui leur sont attribuées en raison de la Covid-19 *améliore* l'engagement professionnel des inspecteur-ric-e-s.

Sur la base de l'enquête et de l'expérience de l'enquête, nous pouvons tirer les **enseignements suivants pour nous préparer et faire face aux crises futures** :

- La stimulation de l'affinité sociale peut améliorer l'engagement professionnel des inspecteur-ric-e-s.
- Lorsque de nouvelles tâches et compétences se présentent, il est important de prévoir des possibilités de formation, car ces dernières ont fait défaut lors de la crise de la Covid-19.
- Il est également important de faciliter les moments de contact (numérique) où les nouvelles tâches et compétences sont expliquées.
- Il est également important de continuer à proposer des activités sociales. Cela s'applique davantage aux jeunes inspecteur-ric-e-s qu'aux inspecteur-ric-e-s plus âgé-e-s.
- Il est important d'impliquer les collaborateur-ric-e-s dans l'élaboration de nouvelles instructions nécessaires à la gestion des crises (futures). Cela s'explique en partie par le fait que les collaborateur-ric-e-s veulent indiquer eux/elles-mêmes avec quelles tâches ils-elles se sentent à l'aise ou non. Cela s'applique davantage aux inspectrices qu'aux inspecteurs.
- Les instructions du SIRS doivent être « adaptées » au propre service. Cela s'applique davantage aux inspecteur-ric-e-s plus âgé-e-s qu'aux inspecteur-ric-e-s plus jeunes.
- Le télétravail et la numérisation des dossiers doivent se poursuivre et pourraient également jouer un rôle important dans les crises futures. Les jeunes inspecteur-ric-e-s considèrent cet aspect plus important que les inspecteur-ric-e-s plus âgé-e-s.



Sources

- Alcadipani, R., Cabral, S., Fernandes, A., & Lotta, G. (2020). Street-level bureaucrats under COVID-19 : Police officers' responses in constrained settings. *Administrative Theory & Praxis*, 1-10.
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. Sage, England : London.
- Arora, P., & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 438-451.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory : taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bell, R. L., & Martin, J. S. (2014). *Managerial communication*. Business Expert Press.
- Beyers, T., Burnel, V., Coenen, A., Gilbert, V. & Jacobs, A. (2020). The end of the world as we know it ? L'impact de l'épidémie de Covid-19 sur le marché du travail belge. *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 41-65.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam : Boom.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020a). Hiding in plain sight : Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 116-138.
- Boin, A., Lodge, M., & Luesink, M. (2020b). Learning from the COVID-19 crisis : an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3), 189-204.
- Bonkiewicz, L., & Ruback, R. B. (2012). The role of the police in evacuations : Responding to the social impact of a disaster. *Police Quarterly*, 15(2), 137-156.
- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work : Street-level organizations under new managerialism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (Suppl. 2), i253–i277.
- Brodkin, E. Z. (2021). Street-Level Organizations at the Front Lines of Crises. *Journal of Comparative Policy Analysis : Research and Practice*, 1-14.
- Brondolo, J. (2009). Collecting taxes during an economic crisis : Challenges and policy options, IMF Staff Position Note, SPN/09/17, Washington, IMF.
- Clark, V. L. P., & Creswell, J. W. (2011). *Designing and conducting mixed-methods research*. London, UK: Sage Publications, Inc.

- Collins, M. E. & Augsberger, A. (2021). Impacts of policy changes on Care-Leaving Workers in a time of coronavirus : Comparative analysis of discretion and constraints. *Journal of Comparative Policy Analysis : Research and Practice*, 23:1, 51-62.
- Cox, R. H., Dickson, D., & Marier, P. (2021). Resistance, Innovation, and Improvisation : Comparing the Responses of Nursing Home Workers to the COVID-19 Pandemic in Canada and the United States. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 1-10.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Davidovitz, M., Cohen, N., & Gofen, A. (2021). Governmental Response to Crises and Its Implications for Street-Level Implementation : Policy Ambiguity, Risk, and Discretion during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Comparative Policy Analysis : Research and Practice*.
- de Boer, N., & Eshuis, J. (2018). A street-level perspective on government transparency and regulatory performance : Does relational distance matter ?. *Public Administration*, 96(3) : 452-467.
- de Boer, N., Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2018). Does Disclosure of Performance Information Influence Street-level Bureaucrats' Enforcement Style ?. *Public Administration Review*, 78(5) : 694-704.
- De Wispelaere, F. & Gillis, D. (2020). L'impact de la pandémie de Covid-19 sur l'évolution de, et la lutte contre le travail au noir en Belgique. *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 227-273.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Li, J., Ghosh, R., & Nachmias, S. (2020). A special issue on the impact of the COVID-19 pandemic on work, worker, and workplace !? Implications for HRD research and practices in time of crisis.
- Dunlop, C. A., Ongaro, E., & Baker, K. (2020). Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. *Public Policy and Administration*, 35(4), 365-383.
- Ememobong, C., & Akpan, E. (2020). The Factories Act: Its Continued Relevance as an Occupational Health and Safety Regulation in the 21st Century and the Challenges of the COVID-19 Pandemic. Available at SSRN 3695066.
- Eskreis-Winkler L, Milkman KL, Gromet DM, Duckworth AL (2019) A large-scale field experiment shows giving advice improves academic outcomes for the advisor. *Pnas* 116(30) :14808-14810

- Evans, M., Tang, P. Y., Bhushan, N., Fisher, E. B., Dreyer Valovcin, D., & Castellano, C. (2020). Standardization and adaptability for scale up of telephone peer support for high risk groups : general evaluation and lessons learned. *Transl Behav Med*.
- Farrow, K. (2020). Policing the Pandemic in the UK Using the Principles of Procedural Justice. *Policing : A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 587-592.
- Fisher, E. B., Miller, S. M., Evans, M., Luu, S. L., Tang, P. Y., Dreyer Valovcin, D., & Castellano, C. (2020). COVID-19, stress, trauma, and peer support—observations from the field. *TBM*, 10 : 503–505.
- Gassner, D., & Gofen, A. (2018). Street-level management : A clientele-agent perspective on implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(4), 551–568.
- Gedro, J., Allain, N. M., De-Souza, D., Dodson, L., & Mawn, M. V. (2020). Flattening the learning curve of leadership development: reflections of five women higher education leaders during the Coronavirus pandemic of 2020. *Human Resource Development International*, 23(4), 395-405.
- Geeraert, M. & De Maesschalk, V. (2020). Extension temporaire du droit passerelle en tant que filet de sécurité financière pour les indépendants confrontés à une perte de revenus à la suite de la crise du coronavirus. *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 111-148.
- Gofen, A., & Lotta, G. (2021). Street-level bureaucrats at the forefront of pandemic response : A comparative perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis*. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1861421>.
- Golbabaei, F. & Kalantary, S. (2020). A Review of the Strategies and Policies for the Prevention and Control of the COVID-19 in Workplaces. *International Journal of Occupational Hygiene*, 12(1).
- Goldman, J., & Xyrichis, A. (2020). Interprofessional working during the COVID-19 pandemic : sociological insights. *Journal of Interprofessional Care*, 34(5), 580-582.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges : Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87 - 111.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1-15.
- Hansen, J. A., & Tummers, L. (2020). A Systematic Review of Field Experiments in Public Administration. *Public Administration Review*. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1111/puar.13181>
- Henderson, A. C. (2014), The critical role of street-level bureaucrats in disaster and crisis, in: R. W. Schwester, (Ed.), *Handbook of Critical Incident Analysis* (pp. 210–245). New York & Oxon : Routledge.

- Holzer, M., & Newbold, S. P. (2020). A Call for Action: Public Administration, Public Policy, and Public Health Responses to the COVID-19 Pandemic.
- Hupe, P. (Ed.). (2019). Research handbook on street-level bureaucracy. Edward Elgar Publishing.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public administration*, 85(2), 279-299.
- Jennings, W. G., & Perez, N. M. (2020). The Immediate Impact of COVID-19 on Law Enforcement in the United States. *American Journal of Criminal Justice*, 1.
- Jones, D. J. (2020). The Potential Impacts of Pandemic Policing on Police Legitimacy: Planning Past the COVID-19 Crisis. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3): 579–586.
- Kalantaryan, S., Mazza, J. & Scipioni, M. (2020). Meeting labour demand in agriculture in times of COVID 19 pandemic, European Commission-Joint Research Centre.
- Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace, *European Journal of Business and Management*, 12 (15) : 9-18.
- Labrague, L. J., & De los Santos, J. A. A. (2020). COVID-19 anxiety among front-line nurses : Predictive role of organisational support, personal resilience and social support. *Journal of nursing management*, 28(7), 1653-1661.
- Laufs, J., & Waseem, Z. (2020). Policing in pandemics : A systematic review and best practices for police response to COVID-19. *International journal of disaster risk reduction*, 101812.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York : Russell Sage Foundation.
- Lotta, G., Coelho, V. S., and Brage, E. (2021). How COVID-19 Has Affected Frontline Workers in Brazil: A Comparative Analysis of Nurses and Community Health Workers. *Journal of Comparative Policy Analysis : Research and Practice*, doi:10.1080/13876988.2020.1834857.
- Loyen, C., Nuyts, N. & Segaert, M. (2020). L'impact de la pandémie de Covid-19 sur le chômage : premiers résultats *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 67-110.
- Loyens, K. (2012). *Integrity secured. Understanding ethical decision making among street-level bureaucrats in the Belgian Labor Inspection and Federal Police*. Thèse de doctorat en Sciences criminologiques, KU Leuven.
- Loyens, K. (2015). Law enforcement and policy alienation - coping by labour inspectors and federal police officers. In P. Hupe, M. Hill & A. Buffat (Eds.), *Understanding street-level bureaucracy* (pp. 99-114). Bristol : Policy Press.
- Loyens, K. & Schott, C. (2022). Inspection encounters during a crisis : Suppositions from the Covid-19 pandemic. Hupe, P. (Ed.). *The Politics of the Public Encounter in Context*.

- Malandrino, A. & Sager, F. (2021). Can Teachers' Discretion Enhance the Role of Professionalism in Times of Crisis ? A Comparative Policy Analysis of Distance Teaching in Italy and Switzerland during the COVID-19 Pandemic, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*.
- Marsden, P. V. & Wright, J.D. (2010). *Handbook of Survey Research*, 2nd edition. Marsden, Peter V, and James D Wright. 2010. *Handbook of Survey Research*. Second Edition. Bingley, UK : Emerald Group Publishing.
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature : The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 5(2), 145-174.
- Maynard-Moody, S. W., Musheno, M. C., & Musheno, M. C. (2003). *Cops, teachers, counselors : Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- McAdams D.E. & Stough, L.M. (2011). Exploring the support role of special education teachers after Hurricane Ike : Children with significant disabilities. *Journal of family issues*, 32(10), 1325-1345.
- Meester, J. & Ooijens, M. (2020). COVID-19 Impact on the Value Chain — Conceptual paper. Clingendael Institute.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, 67(3), 131-141.
- Meza, O., Pérez-Chiqués, E., Campos, S. A. & Varela Castro, S. (2021). Against the COVID-19 Pandemic: Analyzing Role Changes of Healthcare Street-Level Bureaucrats in Mexico, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*.
- Møller, M. (2021). The Dilemma between Self-Protection and Service Provision under Danish COVID-19 Guidelines: A Comparison of Public Servants' Experiences in the Pandemic Frontline, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2006). Creating desirable organizational characteristics: How organizations create a focus on results and managerial authority. *Public Management Review*, 8(1), 119–140.
- Nembhard, I. M., Burns, L. R., & Shortell, S. M. (2020). Responding to Covid-19: Lessons from Management Research. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 1(2) : 1-7.n
- Newswander, C. B. (2012). Chaos and reordering : The forces of crisis situations. *Administrative Theory & Praxis*, 34(4), 557-577.
- Nyashanu, M., Pfende, F., & Ekpenyong, M. (2020). Exploring the challenges faced by frontline workers in health and social care amid the COVID-19 pandemic: experiences of frontline workers in the English Midlands region, UK. *Journal of Interprofessional Care*, 1-7.

- Paraciani, R., & Rizza, R. (2019). When the workplace is the home : labour inspectors' discretionary power in the field of domestic work—an institutional analysis. *Journal of Public Policy*, 1-16.
- Pearson, M. E. (2005). Hall of fame. Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Pérez-Chiqués, E., Strach, P. and Zuber, K., (2021). Competing Emergencies : A Policy Analysis of the Opioid Epidemic During COVID-19. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23 :1, 85-94.
- Pidd, M. (2005). Perversity in public service performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6) : 482 – 493.
- Raaphorst, N. (2018). How to prove how to interpret and what to do? Uncertainty experiences of street-level tax officials. *Public Management Review*, 20(4), 485–502.
- Raaphorst, N., & Groeneveld, S. (2018). Double standards in frontline decision making : A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 0095399718760587.
- Raaphorst, N., & Loyens, K. (2020). From poker games to kitchen tables : How social dynamics affect frontline decision making. *Administration & Society*, 52(1) : 31-56.
- Rafeemanesh, E., Ahmadi, F., & Memarzadeh, M. (2020). A Review of the Strategies and Studies on the Prevention and Control of the New Coronavirus in Workplaces. *The Archives of Bone and Joint Surgery*, 8 (Covid-19 Special Issue), 242-246.
- Reicher, S., & Stott, C. (2020). Policing the Coronavirus Outbreak : Processes and Prospects for Collective Disorder. *Policing : A Journal of Policy and Practice*.
- Rekenhof (2021). Rapport de synthèse de l'approche analytique de la crise de la Covid-19 auprès du SPF ETCS. Audit de la Cour des comptes, février 2021.
- Ren, T., Cao, L., & Chin, T. (2020). Crafting Jobs for Occupational Satisfaction and Innovation among Manufacturing Workers Facing the COVID-19 Crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3953.
- Ruiz-Fernández, M. D., Ramos-Pichardo, J. D., Ibáñez-Masero, O., Cabrera-Troya, J., Carmona-Rega, M. I., & Ortega-Galán, Á. M. (2020). Compassion fatigue, burnout, compassion satisfaction and perceived stress in healthcare professionals during the COVID-19 health crisis in Spain. *Journal of clinical nursing*, 29(21-22), 4321-4330.
- Ruiz-Frutos, C., Ortega-Moreno, M., Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, D., Domínguez-Salas, S., & Gómez-Salgado, J. (2020). Sense of coherence, engagement, and work environment as precursors of psychological distress among non-health workers during the COVID-19 pandemic in Spain. *Safety science*, 133, 105033.

- Samyn, P. (2020). Préface du Numéro thématique « La réponse de la protection sociale à la pandémie de COVID-19 ». *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 5-6.
- Sapat, A., & Esnard, A. M. (2012). Displacement and disaster recovery : Transnational governance and socio-legal issues following the 2010 Haiti earthquake. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 3(1), 1-24.
- SIOD-SIRS (2020a). Mesures COVID-19 : checklist (version 10/12/2020) (Measures Covid-19 : checklist). Consultées le 13/1/2021 sur : <https://www.siod.belgie.be/nl/publicaties/maatregelen-covid-19-checklist-versie-10122020>
- SIOD-SIRS (2020b). Rapport Covid-19. Rapport sur les activités des services d'inspection sociale et du SIRS pendant la période de Covid-19. Consulté le 09/06/21 sur : <https://www.siod.belgie.be/fr/publications/rapport-covid-19>.
- SIOD-SIRS (2021). Mesures de prévention Covid-19. Consultées le 09/06/21 sur : <https://www.siod.belgie.be/fr/flipbook-wrapper/covid-19-mesures-sanitaires>.
- Stephens, K. K., Jahn, J. L., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., Waters, E.D., Xie, B. & Meisenbach, R. J. (2020). Collective sensemaking around COVID-19: experiences, concerns, and agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426-457.
- Stivers, C. (2007). « So poor and so black » : hurricane Katrina, public administration, and the issue of race. *Public Administration Review*, 67, 48-56.
- Stogner, J., Miller, B. L., & McLean, K. (2020). Police stress, mental health, and resiliency during the COVID-19 pandemic. *American journal of criminal justice*, 45(4), 718-730.
- Stott, C., West, O., & Harrison, M. (2020). A Turning Point, Securitization, and Policing in the Context of Covid-19: Building a New Social Contract Between State and Nation ?. *Policing : A Journal of Policy and Practice*.
- Sweetser, K. D., & Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis : Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340-342.
- Thomann, E. (2015). Is output performance all about the resources ? A fuzzy-set qualitative comparative analysis of street-level bureaucrats in Switzerland. *Public administration*, 93(1) : 177-194.
- Thomann, E., & Sager, F. (2017). Hybridity in action : Accountability dilemmas of public and for-profit food safety inspectors in Switzerland. In *Hybridization of Food Governance*. Edward Elgar Publishing.

- Trajano, J. C. (2020). Building a Culture of Prevention for Occupational Safety and Health in the Face of a Pandemic : Lessons from the Nuclear Safety Culture.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Tyler, T. R. (1999). *Why people obey the law*. New Haven : Yale University Press.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 30: 283-357.
- Tyler, T. R. (2004). Enhancing police legitimacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593 : 593-608.
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself : The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 235.
- Van Kleef, D., Steen, T. & Schott, C. (2018). Informal socialization in public organizations : Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors. *Public Administration*.
- Vleminckx, K. (2020). Préface du Numéro thématique « La réponse de la protection sociale à la pandémie de COVID-19 ». *Revue belge de sécurité sociale*, n° 1, 7-9.
- Walton, G. M., et Cohen, G. L. 2011. A brief social belonging intervention improves academic and health outcomes of minority students. *Science*, 331 :1447-1451.
- Walton, G. M., Logel, C., Peach, J. M., Spencer, S. J., & Zanna, M. P. 2015. Two brief interventions to mitigate a « chilly climate » transform women's experience, relationships, and achievement in engineering. *Journal of Educational Psychology*, 107(2) : 468-485.
- Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., Heikkila, T., Ingold, K., McConnell, A. & Stone, D. (2020). COVID-19 and the policy sciences : initial reactions and perspectives. *Policy sciences*, 1-17.
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers : The art and method of qualitative interview studies*. Free Press : New York.
- White, M. D., & Fradella, H. F. (2020). Policing a Pandemic : Stay-at-Home Orders and What they Mean for the Police. *American Journal of Criminal Justice*, 45 : 702-717.
- Williams, C. (2020). COVID-19 and Undeclared Work : Impacts, Challenges and Policy Responses. Williams, CC (2020) COVID-19 and Undeclared Work : impacts, challenges and policy responses. Regional Cooperation Council, Sarajevo.

Williamson, V., Murphy, D., & Greenberg, N. (2020). COVID-19 and experiences of moral injury in front-line key workers. *Occupational Medicine*.

Yeager, D. S., & Walton, G. M. 2011. Social-Psychological Interventions in Education : They're Not Magic. *Review of Educational Research*. 81(2) : 267–301.

Yang, F., Huang, X., & Li, Z. (2021). Gender, situational visibility, and discretionary decision-making of regulatory street-level bureaucrats under pandemic emergency : an experimental study in China. *Public Management Review*, 1-18.

Zhang, Y., Yang, F., & Zhao, M. (2021). Managerial Communication and Frontline Workers' Willingness to Abide by Rules : Evidence From Local Security Agencies in China. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 293-307.



Annexes

ANNEXE 1. APERÇU GLOBAL DES QUESTIONS PRINCIPALES ET DES SOUS-QUESTIONS

Question principale :

Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la COVID-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale, quelles sont les interventions qui stimulent les expériences positives, et quels enseignements peut-on en tirer pour les crises futures ?

Sous-questions :

1. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique sur les conséquences de la pandémie de Covid-19 et d'autres crises pour le fonctionnement des services d'inspection (sociale) et des organisations similaires ?*
 - A. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 et d'autres crises sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne gèrent leurs (nouvelles) tâches, leurs compétences et leur pouvoir discrétionnaire ?*
 - B. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne interagissent avec les entités contrôlées ?*
 - C. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique concernant l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les travailleur-se-s de première ligne interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*
 - D. *Que trouve-t-on dans la littérature scientifique sur les mesures politiques prises à la suite de l'épidémie de Covid-19 et d'autres crises ?*
2. *Quel est l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*

- A. *Quelle est l'influence de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale abordent les (nouvelles) tâches, leurs compétences et le droit d'appréciation ?*
 - B. *Quel est l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec les entités contrôlées ?*
 - C. *Quel est l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*
3. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
- A. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale abordent les (nouvelles) tâches, leurs compétences et le droit d'appréciation ?*
 - B. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec les entités contrôlées ?*
 - C. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles l'impact de la Covid-19 sur la manière dont les inspecteur-riche-s des services belges d'inspection sociale interagissent avec leurs collègues, leurs dirigeant-e-s et les autres services ?*
 - D. *Comment les inspecteur-riche-s sociaux-ales et leurs dirigeant-e-s perçoivent-ils-elles les principales mesures politiques qui ont été prises en réponse à l'épidémie de Covid-19 au sein des services belges d'inspection sociale ?*
4. *Quelles interventions stimulent les expériences positives concernant les conséquences de la Covid-19 pour les tâches d'inspection des services belges d'inspection sociale ?*
5. *Quels enseignements peut-on en tirer pour se préparer et faire face aux crises futures ?*

ANNEXE 2. LISTE DE SUJETS DES ENTRETIENS

<p>Introduction</p>	<p>Tout d'abord, je tiens à vous remercier chaleureusement de bien vouloir participer à l'enquête. Je m'appelle [NOM] et je suis chargé de cours à l'Université d'Utrecht.</p> <p>L'objectif de la présente enquête est d'identifier les expériences des inspecteur-ice-s sociaux-ales et de leurs dirigeant-e-s pendant la crise du coronavirus. L'enquête examine comment les inspecteur-ice-s ont vécu les récents changements dans leur travail et quels enseignements peuvent en être tirés pour faire face aux crises futures. Nous nous concentrons spécifiquement sur trois thèmes, à savoir les conséquences de cette crise sur la façon dont on traite les compétences, sur l'interaction avec les personnes ou les entreprises contrôlées, et sur l'interaction avec les collègues et les dirigeant-e-s.</p> <p>L'entretien dure environ une heure.</p> <p>Avec votre permission, j'aimerais enregistrer l'entretien afin de ne rien manquer de vos réponses lors de l'analyse. Nous prenons également des notes, mais il n'est pas possible de tout retenir aussi rapidement. Je tiens à souligner que votre participation est anonyme. Cela signifie que dans notre rapport, nous résumons ce que les répondant-e-s ont dit à propos de leurs expériences et que nous pouvons inclure des citations de cet entretien. Nous ne mentionnerons aucun nom ni aucune autre donnée permettant de vous identifier ou d'identifier votre position dans l'organisation au moyen de résultats ou de déclarations spécifiques. Toutes les données sont stockées en toute sécurité et ne sont accessibles qu'à l'équipe de recherche de l'université d'Utrecht ; les données brutes ne sont pas communiquées à d'autres personnes. L'enregistrement sera supprimé à la fin de l'enquête.</p> <p>À l'issue de l'enquête (fin 2021), vous recevez un projet de rapport d'enquête avant sa publication. Dans ce contexte, vous pouvez indiquer s'il y a des éléments qui sont incorrects sur le plan factuel, qui vous placent dans une position vulnérable ou qui sont susceptibles de mener à votre identification ou à celle de l'organisation.</p> <p>Et pour finir, votre participation à cet entretien est bien entendu volontaire. Si, pour une raison quelconque, vous souhaitez interrompre l'entretien, vous pouvez le faire. Vous pouvez également retirer votre consentement à l'utilisation de tout ou partie des données jusqu'à deux semaines après l'entretien ou - si vous le souhaitez - après en avoir reçu la transcription.</p> <p>Avez-vous encore des questions avant de commencer ?</p>
<p>Prise de connaissance</p>	<p>Pouvez-vous d'abord nous parler de votre fonction au sein de l'organisation ? Pouvez-vous nous dire à quoi ressemble une journée de travail normale ?</p>



Impact du coronavirus sur les tâches d'inspection en général	Quelle est la principale conséquence de la crise du coronavirus pour la façon dont vous faites votre travail ?
Impact du coronavirus sur l'utilisation des compétences	<p>Les questions suivantes portent sur les nouvelles compétences (contrôle des mesures Covid-19) que les services d'inspection sociale se sont vus attribuer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se déroule un <u>contrôle sur les mesures Covid-19</u> ? Qu'est-ce que cela veut dire au juste ? Que vérifie-t-on exactement ? Y a-t-il aussi des situations que vous avez <u>du mal</u> à contrôler ? (Pouvez-vous en donner des exemples concrets ?) • À quoi vous heurtez-vous lors de l'exercice de nouvelles compétences ? Qu'est-ce qui vous paraît <u>difficile</u> dans l'exercice de ces nouvelles compétences ? Comment cela vous affecte-t-il ? Quels sont les défis à relever dans ce domaine ? Comment cela influence-t-il les décisions que vous prenez ? • Quelles <u>directives</u> avez-vous reçues concernant l'application des mesures Covid-19 ? D'où proviennent ces directives ou instructions (SIRS, propre service, Auditeur du travail) ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Par qui et comment les directives ont-elles été communiquées ? ○ En quoi consistent précisément ces directives / instructions ? ○ Que pensez-vous de ces directives / instructions (claires, logiques, équitables, laissant place à la propre interprétation, contradictoires) ? Que pensent les collègues de ces directives / instructions ? ○ Comment gérez-vous ces directives / instructions ? ○ Comment ces directives / instructions se rapportent-elles au droit d'appréciation ? Qu'en pensez-vous ? ○ Que pensez-vous de la directive/instruction du Gouvernement et du SIRS d'utiliser une approche plus répressive au lieu d'une approche d'accompagnement et de prévention ? Cela fonctionne-t-il dans la pratique ? (Dans quelles conditions cela fonctionne-t-il / ne fonctionne-t-il pas ?) Comment cela affecte-t-il votre motivation pour votre travail ? ○ Y a-t-il d'autres nouveaux rôles en dehors de l'action répressive et du travail de coaching/prévention ?

	<ul style="list-style-type: none">○ Les directives du SIRS stipulent qu'un PJ doit être immédiatement établi en cas d'infractions flagrantes. Qu'est selon vous une infraction flagrante ?○ Les directives du SIRS stipulent qu'un PJ doit être immédiatement établi en cas de mauvaise volonté manifeste de la part de l'employeur-se. Qu'est-ce que cela implique concrètement ? Comment le déterminez-vous ? (directives : mots et/ou langage corporel)○ Que pensez-vous du fait de travailler avec une checklist ? Une telle checklist serait-elle également utile lors d'autres activités de contrôle ? Une checklist est-elle utilisée lors d'autres activités de contrôle ? Comment cela affecte-t-il votre motivation pour votre travail ?○ Pensez-vous qu'il est important de tenir compte, dans vos décisions, de la situation difficile de certains secteurs (p. ex., l'horeca, les indépendant-e-s à l'INASTI) ou de certaines personnes (p. ex., au chômage en raison de la crise) ? Pouvez-vous en donner un exemple ? <ul style="list-style-type: none">• <u>Combien de temps</u> consacrez-vous, approximativement, aux nouvelles compétences ? Qu'en pensez-vous ? <p>Comment vivez-vous actuellement l'exercice des compétences existantes ?</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment se déroule un <u>contrôle</u> à l'heure actuelle ? (p. ex., à distance, sur place)<ul style="list-style-type: none">○ Quels sont les contrôles qui sont désormais moins / plus effectués qu'auparavant (p. ex., certains secteurs, moins de contrôles de sa propre initiative) ? Pourquoi est-ce ainsi ? Qu'en pensez-vous ?○ Quels sont les cas plus difficiles à contrôler aujourd'hui qu'auparavant ? (p. ex., abus des mesures d'aide)○ Avantages et inconvénients du travail à domicile ?• Que signifie la crise du coronavirus pour l'exercice du <u>droit d'appréciation</u> ?<ul style="list-style-type: none">○ Pensez-vous qu'il est important, lors de la prise de décisions, de tenir compte de la situation difficile de certains secteurs (p. ex., l'horeca, les indépendant-e-s à l'INASTI) ou de certaines personnes (p. ex., au chômage en raison de la crise) ? Pouvez-vous en donner un exemple ? [répétition de la question précédente, donc à supprimer ici si nécessaire].
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe-t-il des directives spécifiques pour gérer le droit d'appréciation pendant la crise du coronavirus ? Lesquelles ? Qu'en pensez-vous ? • Que pensez-vous de la <u>combinaison</u> des nouvelles compétences avec les compétences existantes ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels sont les défis à relever dans ce domaine ? ○ Que pensez-vous de l'instruction selon laquelle chaque contrôle individuel et conjoint effectué sur un lieu de travail doit inclure le contrôle des mesures Covid-19 ? Quel est l'impact de cette combinaison sur le contrôle ? (p. ex., autre dynamique dans les relations avec l'employeur-se, autre décision)
<p>Impact du coronavirus sur le contact avec les entités contrôlées</p>	<p>Comment se déroule le contact avec les entités contrôlées pendant la crise du coronavirus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Comment se déroulent les inspections</u> à l'heure actuelle ? Qu'en pensez-vous ? À quoi vous heurtez-vous ? Qu'est-ce qui est difficile ? • <u>Comment se déroulent les auditions</u> à l'heure actuelle ? Qu'en pensez-vous ? À quoi vous heurtez-vous ? Qu'est-ce qui est difficile ? • Comment vivez-vous le <u>contact en face à face</u> avec les entités contrôlées ? • Comment vivez-vous le <u>contact numérique</u> avec les entités contrôlées ? Comment l'aspect numérique modifie-t-il l'interaction avec les entités contrôlées ? <p>Comment les gens réagissent-ils lorsque vous contrôlez les mesures Covid-19 ? (p. ex., résistance, compréhension, impatience).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que pensent les <u>entités contrôlées</u> de ces mesures ? • Combien <u>disposées</u> sont-elles à se conformer aux mesures ?

<p>Impact du coronavirus sur les relations avec les collègues, dirigeant-e-s et les autres services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment vivez-vous l'interaction avec vos collègues en ce moment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Que <u>vous manque-t-il</u> à cet égard ? ○ Effectuez-vous régulièrement des <u>contrôles avec vos collègues</u> ? Est-ce que quelque chose a changé à cet égard pendant la crise du coronavirus ? Comment vivez-vous cette collaboration ? (p. ex., sentiment de sécurité accru) • Comment vivez-vous l'interaction avec votre supérieur-e hiérarchique direct en ce moment ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment évaluez-vous le <u>soutien</u> que vous avez reçu de votre dirigeant-e ces derniers temps ? Qu'est-ce qu'il ou elle aurait pu faire mieux ? ○ Que pensez-vous de la manière dont les <u>instructions ont été communiquées</u> par votre supérieur-e hiérarchique direct ? • Comment vivez-vous actuellement les contrôles conjoints avec des collègues d'autres services (autres services d'inspection sociale, police) ? Quels sont les défis à relever dans ce domaine ? Qu'est-ce qui se passe bien ? Qu'est-ce qui se passe moins bien ? • Comment a lieu la collaboration avec les autres services en dehors des contrôles conjoints ? Quels sont les défis à relever dans ce domaine ?
<p>Questions sur la politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous du fait que votre travail soit considéré comme une profession essentielle ? • Comment tous les changements survenus au cours des derniers mois ont-ils affecté votre motivation pour faire votre travail ? • Quels changements souhaiteriez-vous voir dans la manière dont la crise du coronavirus est actuellement gérée au sein de l'organisation ? • Avez-vous manqué d'aide de la part de l'organisation ou de votre dirigeant-e ? De quoi s'agit-il précisément ?
<p>Questions de clôture</p>	<p>Un objectif important de la présente enquête est de tirer des enseignements de cette crise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont, selon vous, les <u>bonnes pratiques</u> de [l'organisation] dont les autres services d'inspection peuvent tirer des enseignements ? • Quels sont, selon vous, les <u>changements</u> qui doivent absolument être <u>maintenus</u> après la crise du coronavirus ?
<p>Clôture</p>	<p>Nous sommes arrivés à la fin de l'entretien. J'aimerais toutefois encore recevoir quelques données de base pour la justification de l'enquête :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Âge



	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'années de travail dans l'organisation <p>Avez-vous d'autres questions ou des sujets que vous aimeriez aborder ?</p> <p>Si nécessaire, pourrions-nous vous contacter par e-mail ou par téléphone pour une brève clarification et/ou un suivi ?</p> <p>Dès que le projet de rapport d'enquête est prêt, nous vous l'envoyons. Dans ce contexte, vous avez la possibilité d'indiquer si, à votre avis, certains éléments ont été présentés de manière incorrecte sur le plan factuel, ou si certains éléments ont été inclus qui peuvent vous mettre dans une position vulnérable ou qui sont susceptibles de mener à votre identification ou à celle de l'organisation. Nous prévoyons de vous envoyer le rapport à l'automne 2021.</p> <p>Merci beaucoup de votre participation.</p>
<p>Questions supplémentaires standard</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous nous en dire plus ? ○ Pourriez-vous préciser ? ○ Pouvez-vous en donner un exemple ? ○ Comment cela se manifeste-t-il ? ○ À quoi le remarquez-vous ? ○ Comment était-ce pour vous ? ○ Comment avez-vous vécu cela ? ○ Qu'en pensez-vous vous-même ? ○ Que voulez-vous dire exactement quand vous dites ... ?

ANNEXE 3. EXPÉRIENCE D'ENQUÊTE

Interventions pour le groupe de traitement

Intervention 1 : Les répondant-e-s ont reçu le texte suivant à lire

Cette section du questionnaire fournit un bref retour sur nos résultats concernant les « tâches d'inspection pendant la crise du coronavirus ». Les résultats sont basés sur 40 entretiens avec des contrôleur-se-s, des inspecteur-ric-e-s et des dirigeant-e-s travaillant dans tous les services fédéraux d'inspection sociale. Les entretiens ont été réalisés au cours des mois février, mars et avril 2021. Les entretiens montrent que presque tous-tes les contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s ont connu des tensions, parce que les nouvelles compétences « ne sont pas leur matière de base » et que le manque de contacts sociaux « est très dur à vivre », mais que pour la plupart des contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s, les nouvelles compétences font désormais « partie de leur activité principale » et que le-la « dirigeant-e est toujours très accessible ».

Intervention 2 : Les répondant-e-s ont reçu la mission suivante

Cette partie du questionnaire est axée sur l'amélioration de l'utilisation des nouvelles compétences par tous-tes les contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s. Parce que vous devez faire face aux nouvelles compétences, vous savez réellement ce qu'elles représentent pour votre travail. C'est pourquoi nous vous demandons de fournir des conseils aux autres contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s quant à la meilleure façon de gérer ces nouvelles compétences. Ci-dessous, nous vous demandons d'inscrire au moins 1 et au maximum 3 petits conseils se rapportant à la gestion des nouvelles compétences. Une fois notre enquête terminée, nous partagerons ces conseils, par le biais d'une plate-forme en ligne, avec tous-tes les contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s qui travaillent dans tous les services fédéraux d'inspection sociale.

Conseil 1 :

Conseil 2 :

Conseil 3 :

Interventions pour le groupe de contrôle

Intervention 1 : Les répondant-e-s ont reçu le texte suivant à lire

Cette section du questionnaire fournit un bref retour sur nos résultats concernant les « tâches d'inspection pendant la crise du coronavirus ». Les résultats sont basés sur 40 entretiens avec des contrôleur-se-s, des inspecteur-ric-e-s et des dirigeant-e-s travaillant dans tous les services fédéraux d'inspection sociale. Les entretiens ont été réalisés au cours des mois de février, mars et avril 2021. Les entretiens montrent que presque tous-tes les contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s ont connu des tensions, parce que les nouvelles compétences représentent une lourde « charge administrative » et qu'il est difficile de « tenir des statistiques », mais pour la plupart des contrôleur-se-s, inspecteur-ric-e-s et dirigeant-e-s, les nouvelles compétences ne sont plus une source de tracas et l'on peut joindre le-la dirigeant-e « par le biais de l'écran ».

Intervention 2 : Les répondant-e-s n'ont pas reçu de mission

