
Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain

Telework: The Challenges of Despatialization for Human Management

Laurent Taskin



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.680](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Laurent Taskin, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 34 | 2006, mis en ligne le 01 juillet 2006, consulté le 02 décembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/680> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Ce document a été généré automatiquement le 2 décembre 2022.



Creative Commons - Attribution 4.0 International - CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain

Telework: The Challenges of Despatialization for Human Management

Laurent Taskin

Introduction

- 1 L'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont l'individualisation, le développement des compétences ainsi et surtout que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Parce que le télétravail implique une certaine dispersion spatiale et temporelle, il est devenu habituel de le décrire comme une forme de flexibilité permettant de travailler à *n'importe quel endroit, n'importe quand* (Kurland et Bailey, 1999).
- 2 La perspective adoptée dans cet article se veut avant tout pragmatique. Alors qu'une approche prescriptive ou *managériale étroite*, dirons-nous, présente le télétravail comme un vecteur d'autonomie, de confiance et de performance ; alors aussi qu'une perspective critique ou *intensificatrice* décrit le télétravail comme une nouvelle manière de renforcer l'exploitation capitaliste du travailleur, cet article s'inscrit dans une perspective re-régulationniste¹ (Geary, 2003 ; Sisson et Marginson, 2002) en considérant le télétravail comme une forme d'organisation flexible du travail qui amène une réorganisation des processus de travail, des pratiques et de l'autorité managériales. Le télétravail est donc présenté ici comme un projet d'organisation choisi et développé dans un contexte organisationnel particulier, adopté pour des motivations propres à chaque individu, mais qui s'inscrit néanmoins dans une relation managériale (donc, de contrôle) qu'il contribue à faire évoluer jusqu'à en questionner la légitimité, tout en affectant également d'autres dimensions de la relation d'emploi. Cette perspective

pragmatique, plus nuancée et contextualisée, s'inscrit dans une certaine tradition de recherche en Relations Industrielles (Edwards, 2005a).

- 3 Comme d'autres nouvelles formes d'organisation du travail, le télétravail affecte fondamentalement la structure du travail et du contrôle, d'abord en donnant aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail. Ensuite, en ayant la faculté d'effacer les rigidités qui sont souvent associées à la spécialisation des tâches et aux frontières du travail, dans la tradition tayloriste (Edwards *et al.*, 2002). C'est dans le cadre de ces changements majeurs affectant le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail, jusqu'ici principalement caractérisé par une unité de temps, de lieu et d'action, que ce besoin de re-régulation apparaît spécialement critique.
- 4 Le véritable enjeu du télétravail consiste dès lors en la capacité de gestion de la déspatialisation qu'il induit (Taskin, 2003), c'est-à-dire de la distance non seulement physique, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur de son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). Ce concept original nous permet d'ailleurs d'élargir le champ de l'étude des enjeux de gestion posés par le télétravail à différentes formes de travail à distance, telles que les équipes virtuelles ou le travail à domicile. Le cloisonnement qui prévaut dans la littérature est, en effet, moins prégnant lorsque l'on se concentre sur la *gestion* des travailleurs à distance : avec ou sans recours aux TIC et dans un rayon de dispersion plus ou moins étendu, les enjeux de gestion et de management humain sont similaires. Parmi ceux-ci, cet article s'attache à étudier trois dimensions du management humain qui se révèlent particulièrement critiques dans ce contexte de déspatialisation et qui nécessitent donc une re-régulation : (1) l'exercice du contrôle managérial et le rôle de la fonction d'encadrement, (2) la gestion des carrières, ainsi que (3) la socialisation organisationnelle et la gestion des connaissances.
- 5 Après avoir situé le télétravail dans son contexte de changement, nous présenterons les ruptures que celui-ci introduit dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Ensuite, la déspatialisation, que nous considérons ici comme l'enjeu de gestion majeur soulevé par le télétravail et d'autres formes de travail à distance, sera conceptualisée au travers de quatre dimensions distinctes. Les trois enjeux essentiels soulevés par cette déspatialisation des travailleurs en matière de management humain seront ensuite analysés, en positionnant la gestion des ressources humaines dans sa fonction de contrôle. Enfin, au-delà des évidences empiriques présentées, cette contribution discute chacun de ces enjeux de gestion et présente la re-régulation du travail comme ayant des effets complexes et entremêlés en matière de contrôle et de management humain.

Des ruptures dans la continuité

- 6 Le télétravail permet, par l'usage des TIC, d'amener directement le travail aux travailleurs (Fairweather, 1999 ; Feldman et Gainey, 1997 ; Nilles, 1994). D'un point de vue historique, il s'agit du mouvement inverse à celui qui, lors de la Révolution Industrielle, a rassemblé les travailleurs dans les usines autour de l'outil de production, entre autres afin de contrôler le processus de production de manière plus étroite (Marglin, 1976). Même si la division capitaliste entre travail et capital demeure, le rôle de la technologie s'est inversé et permet aujourd'hui aux travailleurs d'exercer leur activité hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise. Ce

mouvement constitue en soi une rupture fondamentale du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Le travail s'est ainsi toujours structuré autour de la notion d'espace et de temps : lorsqu'on est « au bureau », cela signifie qu'on travaille ou que l'on « fait ses heures ». La multi-localisation croissante du travail introduit donc une rupture importante dans la manière de considérer et de vivre l'espace et le temps, où la non-présence n'est plus associée à l'absence, par exemple. Ce changement, qu'il faut se garder de sous-estimer, dépasse les frontières de l'entreprise puisque l'interaction entre l'espace-temps privé et professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique (Felstead *et al.*, 2005). Les temps et les espaces privés s'entremêlent avec l'espace-temps professionnel pour ne former plus qu'une mosaïque au sein de laquelle il devient possible pour le travailleur de décider de ses propres moments de travail ou de loisir. Ce contexte tout à fait particulier constitue un challenge qui dépasse les frontières de l'entreprise pour le management humain : il faut gérer les individus à distance.

Télétravail : Une nouvelle flexibilité

- 7 L'émergence et le développement du télétravail sont à replacer dans le contexte de changement qui caractérise le monde du travail depuis trois décennies. Ces transformations ont pour principaux noms la flexibilité, les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'individualisation et les compétences individuelles. Objet de prospectives fantasques et présenté comme panacée à des maux aussi divers que la pollution des villes, le chômage dans les régions les moins développées, l'intégration professionnelle des minorités ou la gestion des fins de carrière², le télétravail désigne aujourd'hui un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie.
- 8 De nos jours, le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation), et au moyen des TIC. Bien entendu, le télétravail est l'objet d'une multitude de définitions différentes, mettant tantôt l'accent sur les aspects technologiques, les notions de distance et de localisation et, ces dernières années, sur la fréquence de temps télétravaillé (Taskin et Vendramin, 2004). Certaines recherches ont ainsi multiplié les critères servant à caractériser le télétravail et tenté d'y intégrer les dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation, par exemple (Feldman et Gainey, 1997 ; Allen *et al.*, 2003).
- 9 La définition que nous avons donnée du télétravail condense ces différentes perspectives et caractérise le télétravail par (a) la distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, (b) la fréquence de l'arrangement et (c) l'usage des TIC (Taskin, 2006). La combinaison de ces trois éléments descriptifs permet de distinguer le télétravail du travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas le recours aux TIC.
- 10 Ces dernières années, le télétravail s'est surtout développé de manière informelle, c'est-à-dire sans avenant au contrat de travail, sans convention locale ou sans accord d'aucun type, profitant de l'inexistence d'un cadre juridique spécifique. Le besoin de régulation du télétravail s'est donc d'abord exprimé en réponse aux risques liés à son manque de formalisation³. Comme explicité par ailleurs (Taskin, 2006), le cadre

réglementaire constitue, certes, un premier niveau de régulation nécessaire du télétravail, mais il n'est pas suffisant. Car, si le télétravail questionne le droit social, il remet surtout en question certaines pratiques de gestion, particulièrement en matière de management humain.

Un besoin de re-régulation dans un cadre spatio-temporel renouvelé

- 11 Alors que les vices et les vertus du télétravail pour les individus et la Société ont été largement reportés, les quelques études analysant les enjeux du télétravail en matière de management se sont trop souvent limitées à la description des éléments intervenant dans le processus d'adoption de celui-ci (Baruch, 2000 ; Illegems *et al.*, 2001 ; Kowalski et Swanson, 2005 ; Morgan, 2004 ; Perez *et al.*, 2002). Au niveau individuel, des chercheurs ont toutefois identifié quelques défis soulevés par cette forme d'organisation du travail, notamment en matière d'isolement social et de conciliation des rôles (Felstead *et al.*, 2002 ; Hill *et al.*, 2003 ; Kurland et Cooper, 2002 ; Tremblay, 2002). D'autres travaux ont pointé les liens entre le télétravail et la culture, le transfert et la création de connaissances ou encore la performance (Baruch et Nicholson, 1997 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Bridoux et Taskin, 2005). Néanmoins, les enjeux du télétravail en matière de management humain, de relation d'emploi et de contrôle en particulier ne sont la plupart du temps qu'évoqués comme des pistes de recherche futures.
- 12 C'est bien parce que le télétravail implique le « découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le 'bureau' (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits » (Tietze, 2002 : 385) qu'il remet en question la gestion des organisations. C'est la raison pour laquelle il nous semble approprié de parler de *ruptures*, que Felstead *et al.* (2003) situent au niveau des fondements de l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la « visibilité » (la possibilité d'observer le travailleur) et la « présence » (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs.
- 13 Ces ruptures dans les modes de contrôle et d'organisation ont également été étudiées par Lallé (1999) qui, dans le cadre d'une étude menée dans le secteur bancaire, présente les formes traditionnelles de contrôle, directement issues du milieu industriel, comme étant inadaptées aux nouvelles formes d'organisation du travail que l'on peut trouver dans le secteur des services. Selon Lallé, les formes de contrôle traditionnelles se sont structurées autour d'une règle « des trois unités » (de lieu, de temps et d'action). En adoptant un raisonnement similaire, l'on peut donc dire que le télétravail remet en question cette règle des trois unités sur laquelle se fondent la plupart des dispositifs classiques de contrôle, rendant, d'une part, certaines formes de contrôle existantes inadéquates, voire contre-productives, et contribuant, d'autre part, à l'émergence de nouvelles formes de contrôle.

L'unité de lieu

- 14 « L'unité de lieu permet au responsable de contrôler de visu et in situ le travail de ses subordonnés » (Lallé, 1999 : 98). Cette règle renvoie naturellement au contexte industriel où le travail exécuté dans l'atelier ou l'usine peut être contrôlé directement par le contremaître, par exemple. Ce modèle de supervision ne peut s'appliquer tel quel dans le cadre du télétravail, puisque la déspatialisation a justement pour effet

d'affranchir l'exercice du travail d'un lieu centralisé. Le travail s'effectue – en partie – hors de la présence de la hiérarchie à partir d'un – ou plusieurs – autre(s) endroit(s).

L'unité de temps

- 15 En matière de contrôle, le principe de l'unité de temps permet d'assimiler temps de travail et produit du travail. A nouveau, lorsque les opérations sont bien déterminées et reproductibles, il suffit de contrôler la durée du travail pour contrôler le travail. Or, la déspatialisation induite par le télétravail rend ce contrôle temporel difficile. Au-delà de la mesure du temps, c'est la nature de l'activité des télétravailleurs qui ne se prête globalement pas à ce type de contrôle. Le profil du télétravailleur contemporain correspond, en effet, à celui du 'travailleur de la connaissance'⁴, travaillant principalement par projets, effectuant des tâches trop variées et trop imprévisibles que pour être contrôlées à partir d'un facteur temps mathématique. Si le télétravail constitue davantage un temps de superposition qu'un réel temps de substitution (Taskin et Vendramin, 2004), il contribue également à individualiser les horaires de travail ainsi qu'à les rendre plus irréguliers (Dimitrova, 2003 ; Taskin et Schots, 2005).

L'unité d'action

- 16 L'unité d'action se caractérise par la définition préalable des procédures à suivre, des méthodes, règles, ordre des opérations et réponses à apporter pour chaque situation de travail. A nouveau, les secteurs et fonctions dans lesquels le télétravail est le plus répandu se caractérisent davantage par l'imprévu et la flexibilité où c'est plutôt la capacité à faire face à des situations nouvelles qui est contrôlée.
- 17 Ces quelques développements témoignent des ruptures que le télétravail introduit dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Il en résulte une nécessité de re-réguler l'organisation du travail dans le seul objectif de gérer la distance des télétravailleurs, et plus largement, des travailleurs étant confrontés à des situations de déspatialisation (en ce compris les collègues et les managers devant gérer des équipes composées de travailleurs présents et non présents).

Déspatialisation

- 18 La déspatialisation est présentée ici comme l'expression des enjeux du télétravail pour le management, et pour le management humain en particulier. Celle-ci fait référence à la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.).
- 19 Si toutes les formes de télétravail se caractérisent par l'utilisation des TIC, un ou plusieurs lieu(x) de travail à distance et une certaine fréquence, force est de constater qu'un employé de banque qui télétravaille à domicile un jour par semaine n'éprouve pas la distance de la même façon qu'un consultant du secteur IT qui partage son temps entre des visites chez ses clients, un bureau satellite et son domicile, par exemple. Il existe donc plusieurs types de déspatialisation, où le lieu de travail, ou en d'autres termes : la distance géographique, n'est pas le seul facteur critique. Ce n'est pas le lieu de travail physique qui manque aux travailleurs à distance, et qui influence

l'organisation et le résultat du travail, mais plutôt l'environnement de travail au sens large, incluant les interactions en face-à-face avec les collègues et les responsables, les discussions informelles, les valeurs partagées et le langage. La déspatialisation intègre ces dimensions psychosociologiques et caractérise les distances physiques (géographiques) et psychosociologiques vécues par les travailleurs à distance, les collègues et les managers. La déspatialisation décrit donc des situations de travail qui s'inscrivent dans une relation d'emploi spécifique et qui nécessitent des pratiques de gestion adaptées à chaque type de déspatialisation.

- 20 Dans la mesure où la déspatialisation caractérise les enjeux de gestion associés à la distance des travailleurs, ce concept nous permet d'analyser les effets sur la relation d'emploi d'un ensemble plus large de formes de travail à distance, comme les équipes virtuelles, le travail à domicile ou encore le hotdesking. Alors qu'ils ont été étudiés séparément jusqu'à présent, ils adressent les mêmes défis en matière de management : comment gérer les personnes à distance ? Répondre à cette question en considérant le seul concept de déspatialisation permet d'éviter des débats stériles autour des définitions de chacune de ces pratiques de travail. Le travail à domicile a longtemps été distingué du télétravail à domicile parce que le premier ne nécessite pas l'utilisation des TIC. Or, même si ces arrangements recouvrent des réalités différentes, les défis qu'ils adressent en matière de management, et particulièrement en matière de management humain, sont similaires.
- 21 Le degré de déspatialisation est fonction de quatre dimensions principales : (1) le(s) lieu(x) de travail ; (2) la fréquence de l'arrangement ; (3) l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel ; (4) la formalisation de l'arrangement. Cette contribution se focalisant sur l'étude du télétravail, nous interpréterons dès lors chacune de ces dimensions dans le cadre du télétravail.
- 22 *Lieu(x) de travail.* Les lieux depuis lesquels le télétravail est réalisé peuvent varier : il peut aussi bien s'agir du domicile, d'un bureau satellite, des locaux des clients ou des moyens de transport. Ces différents lieux pouvant naturellement se combiner entre eux. Ces différents espaces ont pourtant des effets différents sur les dimensions de la relation d'emploi que l'on peut considérer. Par exemple, en comparant le télétravail à domicile et en télécentre, Walrave et De Bie (2005) ont illustré que le premier lieu de travail mentionné avait un impact largement supérieur sur le sentiment d'isolement que le second. Le lieu de travail contribue également à définir les frontières entre vie professionnelle et vie familiale, de même que le contrôle discrétionnaire ou personnel que le télétravailleur peut avoir en matière de gestion du temps et de l'espace de travail. Le domicile étant davantage vecteur de conflit de rôles qu'un télécentre, par exemple.
- 23 *Fréquence.* La fréquence est la dimension la plus critique de la déspatialisation puisqu'elle détermine l'ampleur de ses conséquences sur les variables de la relation d'emploi que l'on peut considérer (comme l'implication, la loyauté, la satisfaction, etc.). Au plus un individu travaille à distance, au plus il se sentira isolé, par exemple (Kurland et Cooper, 2002). Cette dimension est d'autant plus critique que l'on sait que le télétravail permanent est marginal, l'hybridité ou le télétravail pendulaire (càd l'alternance entre des temps de télétravail et de non-télétravail) étant les configurations les plus observées dans les enquêtes actuelles (Sibis, 2003 ; Emergence, 2002).

- 24 *Autonomie, confiance et contrôle personnel.* La flexibilité dans la capacité de fixer les horaires de travail est une caractéristique importante des arrangements de travail à distance. Celle-ci fait directement référence à l'autonomie du travailleur et donc, au contrôle qu'il peut exercer sur l'organisation de son travail. Selon Allen *et al.* (2003), au plus cette maîtrise des horaires sera élevée, au plus le travailleur éprouvera de contrôle sur son travail et au plus il sera capable d'équilibrer les demandes professionnelles et privées.
- 25 *Formalisation.* Dans la plupart des cas, les arrangements de télétravail manquent de formalisation et le travail à distance fait l'objet d'un accord tacite sans aucune politique formelle pour réguler ces formes d'organisation du travail (Farrah et Dagen, 1993 ; Taskin et Vendramin, 2004).
- 26 L'acuité avec laquelle les enjeux du télétravail se poseront en matière de management humain, sera donc fonction de l'intensité de la déspatialisation, définie selon les dimensions présentées ci-dessus. Comme expliqué plus haut, la situation d'un chercheur scientifique télétravaillant à domicile un jour par semaine, dans le cadre d'une politique d'entreprise formelle est très différente, en termes d'enjeux pour la gestion des ressources humaines, notamment, de celle d'un représentant de commerce alternant des visites chez des clients et des passages au bureau avec quelques temps à domicile pour rédiger des comptes-rendus, par exemple. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur le contrôle et la relation managériale ; la gestion des carrières ; ainsi que sur la socialisation organisationnelle et la gestion des connaissances.

Le Management humain face à la distance

- 27 Peu de recherches en gestion ont établi un lien entre le télétravail et le besoin d'adaptation des pratiques de management humain. Il semble pourtant être admis, du côté des organisations professionnelles et des partenaires sociaux⁵, que le télétravail questionne la gestion des carrières et la socialisation organisationnelle, par exemple. Cependant, la dimension la plus critique semble bien être celle du contrôle : comment contrôler le travail et les travailleurs à distance ? Cette incertitude relative à l'ampleur et à la direction des changements en matière de contrôle, suite à l'introduction du télétravail, est d'ailleurs l'un des principaux freins au développement du télétravail cité par les employeurs (Daniels *et al.*, 2001 ; Taskin et Vendramin, 2001 ; Tremblay, 2001). De ce questionnement sur le contrôle émergent des notions aussi diverses que l'autodiscipline, la confiance, l'autonomie, la supervision, la culture ou l'implication. Même si cette dimension de contrôle tend à être occultée dans l'entreprise, la confiance ou l'autonomie, par exemple, font bien partie d'une relation de contrôle (ou managériale) entre un travailleur et son manager. L'autonomie est rarement prise spontanément par un travailleur salarié, tout comme la possibilité d'autodiscipline s'inscrit aussi dans une relation managériale. C'est pourquoi, avant de développer les enjeux de management humain soulevés par le télétravail, il semble utile de souligner qu'une des fonctions de la gestion des ressources humaines est le contrôle du processus de travail, incluant en cela les travailleurs et sans pour autant que 'contrôle' ne rime avec surveillance ou exploitation.

La GRH comme fonction de contrôle des organisations

- 28 D'un point de vue historique, le contrôle est en quelque sorte à la gestion des ressources humaines ce qu'est l'œuf à la poule : une genèse en même temps qu'une finalité (parmi d'autres). L'ère productive s'est marquée par le recours quasi exclusif au type de contrôle personnalisé exercé tantôt par les maîtres de la corporation, le tisserand ou le chef d'atelier. La révolution industrielle a provoqué une certaine rupture dans l'exercice du contrôle, en combinant un contrôle personnalisé (celui du contremaître) à un contrôle mécanique (celui des machines). A la fin du XIX^{ème} siècle, de violents conflits sociaux ont éclaté dans l'Europe industrialisée, laissant petit à petit l'administration du personnel se substituer au contrôle des « petits chefs », simultanément au développement du droit du travail. Le contrôle de la main d'œuvre consistant en la vérification de la bonne application des règles et des procédures décrites dans le contrat de travail et les règlements d'ordre intérieur. De nos jours, la gestion des ressources humaines remplit cette fonction de contrôle et de régulation (Léonard, 1994 ; Taskin et Devos, 2005 ; Snell, 1992), par le biais de pratiques telles que la sélection, la formation, l'évaluation des performances ou encore la gestion des connaissances.
- 29 A ce titre, il est d'ailleurs intéressant de noter la proximité des concepts de gestion du personnel et de contrôle, comme dans cette définition de Jackson *et al.* (1989, cité dans Léonard, 1994), pour qui le but de la gestion du personnel est d'obtenir et de développer chez les individus et les groupes des comportements souhaités. La GRH apparaît ainsi comme l'un des principaux mécanismes par lequel les managers intègrent les actions des individus afin de les rendre compatibles avec les intérêts de l'entreprise.
- 30 Le management humain constitue une instance de régulation parce qu'il est également capable de générer ses propres normes, autour du contrôle du processus de travail. Bien entendu, la complexification des organisations pousse le management, et donc les chercheurs, dans de nouveaux domaines où les politiques RH et la culture organisationnelle sont définies pour « gérer les « intériorités » des travailleurs –les espoirs, les craintes et les aspirations » (Deetz, 1995 :87), comme des moyens –indirects- de développer l'implication. Or, l'implication n'est pas, pour le travailleur, une réciprocité calculatoire, elle a bien une base morale et émotionnelle (Legge, 2005). Dès lors, le management doit, à la fois, développer l'implication et le contrôle, c'est-à-dire rechercher l'implication au-delà de l'acceptation de l'autorité. Cette transition est également évoquée par Walton (1985) dans les termes du passage d'un management de contrôle à un management de l'implication.

Contrôle et relation managériale

- 31 En matière de contrôle, le télétravail est tantôt associé à une forme d'autonomisation, voire de « libération » du travailleur, et tantôt perçu par d'autres comme un moyen d'intensifier le travail. Mais qu'en est-il exactement dans les situations de travail déspecialisées ? Les recherches empiriques dont nous relatons les résultats ci-après nous permettent d'identifier des effets contrastés mais bien réels de la déspecialisation sur la relation managériale et sur les modes de contrôle en particulier.

- 32 Analysant les moyens technologiques permettant la surveillance des travailleurs (close monitoring), Fairweather (1999) conclut à un lien potentiel entre télétravail et surveillance rapprochée par le biais des TIC, arguant même que ces technologies donnent aux managers plus d'indicateurs de contrôle que ceux traditionnellement utilisés pour contrôler les travailleurs « sur site ». C'est aussi ce qui ressort d'une étude menée dans une entreprise de services financiers canadienne où, parallèlement à l'introduction du télétravail, le contrôle par la technologie a été renforcé (Wicks, 2002). Dans ces deux études, la technologie constitue un mode de contrôle –très rapproché– qui vient en quelque sorte balancer l'accroissement d'autonomie dont peuvent bénéficier les télétravailleurs en matière d'organisation du travail.
- 33 Dans l'étude du télétravail dans le call-center d'une entreprise de télécommunications italienne menée par Valsecchi (2003), nous avons identifié quatre stratégies de contrôle différentes développées par le management suite à l'introduction du télétravail. Dans un contexte où la loi italienne interdit le contrôle audiovisuel des travailleurs à distance, au niveau individuel, le management a premièrement développé une stratégie de contrôle de la performance au niveau collectif appelée « la stratégie du regard collectif » : les travailleurs font partie d'équipes regroupant des télétravailleurs et des non-télétravailleurs et lorsque le nombre d'appels pris par l'équipe est trop faible ou que le temps de réponse est trop long, le manager envoie un message électronique aux membres de l'équipe. Deuxièmement, afin de contrôler la qualité des conversations, et parce que l'écoute téléphonique à distance n'est pas autorisée par le droit italien, l'entreprise de télécommunications organise régulièrement des sessions de formation qui servent également à exercer un contrôle normatif. Troisièmement, les clients sont invités à se plaindre directement auprès de l'entreprise dans le cas où les opérateurs ne fournissent pas un service satisfaisant. Quatrièmement, les équipes de travail, qui rassemblent des télétravailleurs et des non-télétravailleurs, constituent en elles-mêmes une autre forme de contrôle. Cette recherche illustre que la gestion de télétravailleurs peu qualifiés est également problématique et suscite le développement de modes de contrôles adaptés.
- 34 Dans une recherche similaire, Deffayet (2002) montre que le passage au télétravail, accompagné d'une multiplication des formes de contrôle administratif, aboutit à une remise en question de la relation managériale et du rôle du supérieur hiérarchique. Son étude, réalisée dans une société d'audit et de conseil technique, montre comment les ingénieurs de l'organisation délégitiment le rôle de leur manager qui, de son côté, multiplie les demandes d'informations et de feedbacks. Ces nouveaux télétravailleurs, se sentant autonomes et gérant seuls leur emploi du temps, perçoivent mal l'immixtion de leur manager dans leur travail. Les travailleurs interrogés se montrent demandeurs de davantage de contrôle, mais sous forme d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette distinction entre d'une part, un pilotage managérial de type « surveillance » à partir de critères quantitatifs en aval de l'action et, d'autre part, un échange apportant soutien et encadrement en amont des décisions à prendre rend compte de l'importance du management et des relations sociales dans les situations de télétravail.
- 35 Taskin (2003) analyse quant à lui l'alternance du télétravail à domicile (un à deux jours par semaine) et du télétravail mobile de consultants et de responsables de vente travaillant au sein d'une entreprise belge du secteur IT. Ces télétravailleurs jouissent d'une autonomie appréciée en matière de gestion des horaires et d'organisation du

travail. Parallèlement, le management a instauré un certain nombre d'outils permettant de garder un « regard » sur le travail effectué. Parmi ceux-ci, l'agenda partagé et les rapports d'activités, mais aussi une politique de formation ambitieuse avec un objectif de socialisation avoué : 35 jours de formation par an. Par ailleurs, les critères de performance sont élevés puisque ces 'travailleurs de la connaissance' sont souvent impliqués dans des projets caractérisés par des délais d'exécution très serrés et des contacts continus avec les clients. Enfin, ces télétravailleurs très qualifiés ressentent un certain isolement social, accentué par la pauvreté de la communication électronique entre les membres de l'équipe de projet, et incriminent le manager qui, à leurs yeux, a la responsabilité de réunir les membres de l'équipe de manière régulière pour en assurer sa cohésion.

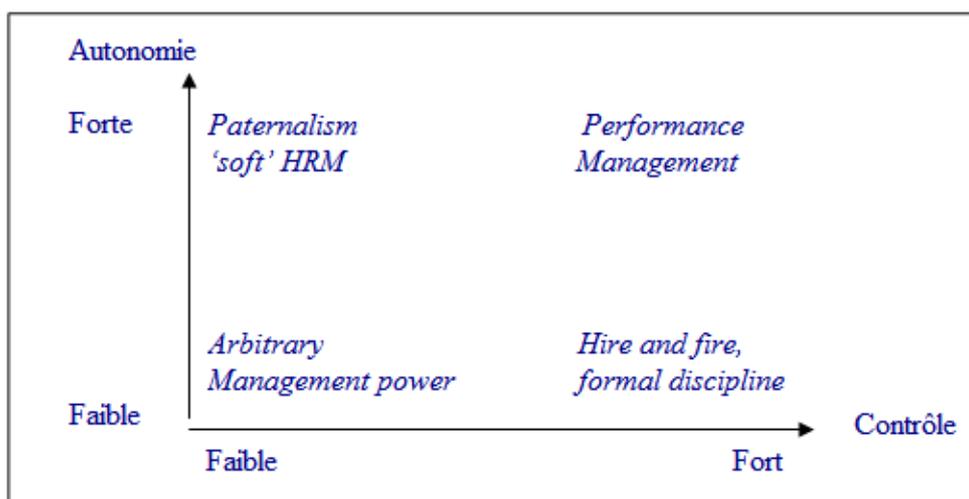
- 36 Enfin, la recherche de Dambrin (2004) met en avant l'étude de l'influence du télétravail sur la relation travailleur-manager, en accordant une attention particulière à la communication et aux modes de contrôle. Les interviews menées auprès de responsables de vente témoignent de la réduction de la communication formelle entre les employés et leurs N+1, alors que la communication avec les niveaux hiérarchiques supérieurs semble facilitée par cette situation de déspatialisation. Dambrin souligne ainsi la réduction de l'importance du rôle des managers directs qui, en réponse à l'autonomie accordée aux vendeurs par l'organisation en télétravail, n'ont d'autre choix que de développer des outils de mesure de la performance centrés sur les résultats à court terme. Le développement de ces outils de contrôle peut donc être interprété comme un moyen de légitimer le rôle du manager, en réaffirmant la division du travail.
- 37 Ces différents résultats de recherche illustrent clairement l'effet « perturbateur » de la déspatialisation sur le contrôle et la relation managériale : le rôle de la hiérarchie et du manager est remis en question, les contrôles administratifs ou mécaniques sont parfois renforcés (e.a. via l'usage des TIC) et l'on assiste également à l'émergence de nouvelles formes de contrôle, davantage sociales et idéologiques (par l'usage stratégique des formations et de l'implication).

Entre autonomie et contrôle, un choix discipliné ?

- 38 Ces résultats empiriques nous amènent à nous poser au moins deux questions : Tout d'abord, quelle est la nature de la relation entre le contrôle et l'autonomie ? ; Ensuite, qu'est-ce qui semble pousser les télétravailleurs (surtout très qualifiés) à accepter des situations de travail qui contribuent à intensifier le contrôle ?
- 39 Bien souvent, dans l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail, contrôle et autonomie sont opposés dans un jeu à somme nulle, l'augmentation de l'un allant de pair avec la diminution de l'autre. Halford (2005) s'interrogeait ainsi tout récemment : « le travail à domicile constitue-t-il une nouvelle forme de contrôle organisationnel réalisé par un pouvoir discursif et de la subjectivité ; ou le travail à domicile offre-t-il de nouvelles formes d'autonomie et de flexibilité aux travailleurs ? ». Le contrôle et l'autonomie sont ici interprétés comme les extrémités d'un continuum alors qu'ils sont à considérer comme deux concepts distincts pouvant se combiner. Par exemple, il est possible et d'ailleurs de plus en plus commun, de combiner l'autonomie dans le travail (en matière d'organisation du temps de travail, p.ex.) avec des critères de performance clairs quant à la réalisation de celui-ci, comme présenté dans certains résultats

empiriques détaillés ci-avant. Cette situation correspond au 'management de la performance' dans le Tableau 1. D'après Edwards (2005b), les situations où le contrôle et l'autonomie sont le plus en opposition sont situées en haut à gauche et en bas à droite de ce même tableau.

Tab.1 – Dimensions de la relation d'emploi (Edwards, 2005b)



- 40 Vient ensuite la question de savoir pourquoi les travailleurs acceptent ces situations qui restreignent parfois leurs capacités d'action ? Pourquoi choisissent-ils néanmoins le télétravail ? La réponse peut s'expliquer par la thèse du 'travailleur discipliné' (Collinson *et al.*, 1998) selon laquelle les travailleurs peuvent accepter une limitation de leur autonomie ou une intensification du travail s'ils estiment en tirer un bénéfice, notamment en matière de réorganisation du travail. Autrement dit, si un nouveau mode de contrôle, qui contraint les travailleurs dans l'exercice de leur travail, permet aussi d'amener plus de transparence quant à l'exercice et à la mesure du travail, il peut être bien accueilli par les travailleurs. Certaines études que nous avons citées peuvent s'inscrire dans cette tendance. Toutefois, dans le cas particulier du télétravail à domicile, l'avantage perçu par les travailleurs consiste souvent dans la possibilité de travailler dans un environnement familial, calme et autorisant une flexibilité supplémentaire en matière de temps de travail et de conciliation des rôles. Les travailleurs peuvent donc apprécier de nouvelles formes d'organisation du travail pour ce qu'elles leur apportent en-dehors du travail et du cadre de l'activité professionnelle, dans la perspective de l'organisation sans frontières décrite par Baruch (2000).
- 41 En conclusion, la relation managériale est remise en question par la déspatialisation. Comme évoqué par ailleurs, les TIC peuvent être porteuses d'intensification du travail⁶, le télétravail peut contraindre davantage les individus en même temps qu'il peut leur offrir plus d'autonomie en matière d'organisation du travail. Dans la perspective re-régulationniste que nous avons adoptée, cela signifie qu'au-delà de la dichotomie entre autonomie et contrôle, il semble que les pratiques de gestion et de contrôle soient appelées à être adaptées à cette nouvelle relation de travail. Il n'y a pas de sens unique à cette re-régulation qui s'inscrit dans une relation d'emploi existante, au sein d'un contexte organisationnel spécifique. Néanmoins, au sein de cette re-régulation, contrôle et autonomie cohabitent et peuvent évoluer dans une même direction, dans un jeu à somme non-nulle, comme les résultats empiriques évoqués le suggèrent (le

télétravail peut donner lieu à la fixation de critères de performances plus stricts, tout en octroyant plus d'autonomie aux travailleurs dans le cadre de l'exercice de leur fonction).

Gestion des carrières

- 42 En situation de déspatialisation, la gestion des carrières peut s'avérer problématique à double titre : tout d'abord, en raison de l'éloignement physique du travailleur et du sentiment d'isolement que celui-ci peut ressentir ; ensuite en raison des outils d'évaluation et de contrôle utilisés par le management. Ces deux dimensions sont d'ailleurs intrinsèquement liées.
- 43 Il semble évident, d'après la littérature consacrée au sujet, que la forme de contrôle la plus adaptée aux situations de travail déspecialisées est le contrôle de la performance ou des résultats (Bailey et Kurland, 2002 ; Daniels *et al.*, 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004), comme cela ressort également des résultats présentés plus haut. Or, lorsque les managers se focalisent exclusivement sur les résultats, « ils apprécient d'abord les travailleurs dans le court terme (...) sans développer les employés dans une perspective de développement de carrière à long terme » (Kurland et Cooper, 2002 : 122). Selon Pontier (2004 : 103) également, « la non prise en compte des comportements individuels et du potentiel de l'individu, difficile en raison du manque d'observation directe de la part du manager, rend le salarié davantage éloigné des opportunités de progression professionnelle ».
- 44 La déspatialisation questionne donc la gestion des carrières au travers de ces notions d'éloignement et de distance qui poussent les télétravailleurs à se sentir isolés, voire invisibles (Cocula et Fredy-Planchot, 2001). Dans un contexte de déspatialisation, la communication et les dimensions subjectives semblent également prendre une importance particulière. Lee-Kelly *et al.* (2004) soulignent ainsi les besoins supérieurs des travailleurs virtuels en matière de reconnaissance et de communication. Étudiant la gestion des travailleurs « invisibles », ces chercheurs sont amenés à faire un constat paradoxal : celui d'un besoin de formalisation des pratiques auparavant informelles. Cette formalisation, qui s'opère e.a. par le développement d'une communication écrite avec la hiérarchie et la multiplication des feedbacks, semble en partie combler le sentiment d'isolement ressenti par les travailleurs et contribuer à maintenir leur motivation. Naturellement, l'intensité de ce sentiment d'isolement ressenti par les télétravailleurs (et ses conséquences sur la gestion des carrières, par exemple) dépend principalement d'une seule dimension de la déspatialisation : la fréquence.
- 45 A titre anecdotique, il faut signaler que le télétravail à domicile peut constituer un outil -parmi d'autres- d'aménagement des fins de carrières, lorsqu'il est considéré comme vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail. C'est en tous cas ce qu'a révélé une récente enquête canadienne (Tremblay, 2005) selon laquelle plus de 85 % des travailleurs âgés de plus de 55 ans seraient favorables à cette formule.

Socialisation et gestion des connaissances

- 46 Certaines études en comportement organisationnel ont identifié des effets négatifs du télétravail sur des composantes de la socialisation organisationnelle comme l'identité sociale, le support organisationnel perçu ou l'implication organisationnelle (Bélanger,

1999 ; Harris, 2003 ; Taskin et Delobbe, 2003). L'intensité de cette relation entre télétravail et socialisation étant à nouveau essentiellement fonction de la fréquence de l'arrangement de télétravail (Kurland et Cooper, 2002).

- 47 Ces résultats de recherche semblent cependant dépasser le cadre strict de la socialisation organisationnelle et avoir d'autres conséquences en matière de management humain. Dans une étude récente, Bridoux et Taskin (2005) identifient ainsi la relation étroite entre les composantes de la socialisation organisationnelle et le processus de création et de transfert de connaissance. Les premiers pouvant être considérés comme les antécédents du second. Selon le modèle qu'ils développent, la déspatialisation peut donc altérer le processus de création et de transfert de connaissances. Cette perspective s'avère d'autant plus critique lorsque l'on sait que ces formes d'organisation du travail déspecialisées, comme le télétravail, concernent essentiellement une population de 'professionnels' (ou 'travailleurs de la connaissance') pour laquelle le processus de travail (caractérisé par le travail par projets, en équipe voire en relation directe avec les clients) est basé sur des interactions presque quotidiennes avec ces différents acteurs, qui garantissent la création et le transfert des connaissances notamment tacites et organisationnelles (Alvesson, 2004).
- 48 Face à cette situation également, affectant donc directement la performance et l'implication des travailleurs et des équipes de travail, la fonction d'encadrement fait face à un besoin de re-régulation, c'est-à-dire de développement de pratiques spécifiques de management humain, telles que des tactiques de socialisation particulières (réunions hebdomadaires, espaces de dialogue autour de l'expérience de télétravail), ou la nécessaire transition du rôle de manager-superviseur vers celui de manager-coach (suivi qualitatif du travail effectué en-dehors des locaux de l'entreprise, gestion des temps de non-présence dans les bureaux, reconnaissance de la situation de télétravail auprès des collègues, etc.).

Discussion

- 49 En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. Nous avons présenté la déspecialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, comme étant l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire du travail et des pratiques de gestion.
- 50 Au cœur de ce processus, la question du contrôle, dans une dialectique avec l'autonomie, s'est avérée être l'enjeu critique de cette déspecialisation pour le management. Tout d'abord, parce que la fonction de contrôle est constituante du management humain, comme nous l'avons rappelé. Ensuite, parce que la déspecialisation altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision, et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et, donc, à remodeler la relation managériale, comme nous l'avons illustré sur base de nombreux travaux empiriques. Mais d'autres fonctions du management humain sont également concernées par cette reconfiguration de la relation d'emploi. Nous avons ainsi évoqué – trop brièvement sans doute- l'effet du management de la performance sur la gestion des carrières des travailleurs « moins visibles », ainsi que les effets de la déspecialisation en matière de socialisation organisationnelle et de gestion des connaissances.

- 51 L'argument central de cette contribution est que la re-régulation du travail et des pratiques de management, dans un contexte de déspatialisation, a des effets complexes et entremêlés. Certains éléments des nouvelles formes d'organisation du travail sont au bénéfice des employés et peuvent être appréciés, mais il existe aussi des aspects porteurs de nouvelles exigences qui peuvent être perçus comme moins avantageux. Le télétravail peut affecter l'autonomie et la responsabilité, la liberté et le contrôle. C'est en effet une nouvelle dialectique dans laquelle le contrôle et l'autonomie sont des forces complémentaires en tension, mais qui ne s'éluent pas l'une l'autre, comme dans un jeu à somme nulle. L'enjeu de cette re-régulation est donc bien celui d'une flexibilité aux bénéfices partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme particulière d'organisation du travail, en re-contractualisant ses modalités d'exercice.
- 52 L'on peut ensuite se poser la question de la forme que doit prendre cette re-régulation du travail. Si peu de choses ont été écrites sur le sujet, il nous semble que pour pouvoir s'inscrire dans le long terme tout en constituant un 'compromis' pour les différents acteurs de la relation managériale, cette re-régulation ne doit pas seulement être le fruit du management. Ce processus devrait être concerté pour qu'il puisse être investi d'un certain sens collectif, dans le cadre d'arrangements construits par les acteurs locaux, autour des motivations et des modalités de développement du télétravail, mais aussi des pratiques spécifiques de gestion à mettre en place, spécialement en matière de management humain⁷.
- 53 Bien entendu, cette proposition a également quelques limites. La première est certainement de ne considérer que les acteurs « managériaux » de la relation d'emploi. Or, il est certain que ce processus de re-régulation que nous avons décrit s'inscrit dans un cadre institutionnel plus large. Une autre limite est de n'avoir principalement considéré qu'une forme de déspatialisation : le télétravail, et principalement la population des (télé)travailleurs de la connaissance. Même si la population des télétravailleurs est principalement composée de travailleurs *professionnels*, d'autres catégories de télétravailleurs pour lesquels les enjeux évoqués en matière de gestion des carrières et de gestion des connaissances sont sans doute moins critiques, n'ont pas été considérées ici. Enfin, parmi les formes de télétravail existantes, nous n'avons qu'implicitement mentionné le télétravail à domicile. Il y a au moins deux raisons à cela : tout d'abord, le développement de cette forme de télétravail semble stagner ces dernières années (Sibis, 2003) ; ensuite, c'est –de très loin– la forme de télétravail la plus étudiée dans la littérature et notre contribution voulait délibérément s'ouvrir aux autres formes d'organisation du travail à distance, notamment par le biais du concept de déspatialisation que nous avons introduit. Néanmoins, la relation avec l'espace privé nous apparaît constituer un champ de recherche prometteur. En premier lieu, parce que l'espace privé constitue assurément un autre espace de re-régulation important lors de l'adoption du télétravail à domicile ; Ensuite, parce que trop peu d'études actuellement considèrent la sphère privée comme point de départ dans l'étude des formes d'organisation du travail déspecialisées.

Remerciements

L'auteur remercie sincèrement Paul Edwards, Paul Marginson et Armand Spineux pour leurs commentaires avisés sur les différents arguments présentés ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, D.G., Renn, R.W. et Griffeth, R.W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, pp. 125-163.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford : Oxford University Press.
- Bailey, B.E. et Kurland, N.B. (2002). A review of telework research : Findings, new directions and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 383-400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, n° 1, pp. 18-31.
- Baruch, Y. et Nicholson, N. (1997). Home, sweet home : requirements for effective home working, *Journal of general management*, vol. 23, n° 2, pp. 15-30.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute : An empirical study. *Information & Management*, vol. 35, pp. 139-153.
- Bridoux, F. et Taskin, L. (2005). Telework : Challenge to knowledge creation and transfer in a knowledge and technology-based century. *IAG/CRECIS Working paper*, n° 3/05.
- Cocula, F. et Frédy-Planchot, A. (2000). Freins et motivations liés au télétravail chez Électricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration, In D. Autissier et F. Wacheux (dir.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*. Paris : L'Harmattan.
- Collinson, M., Edwards, P. et Rees, C. (1998). *Involving employees in total quality management*. London : DTI.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship ?, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, pp. 358-375.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 38, pp. 1151-1185.
- Deetz, S. (1995). *Transforming communication, transforming business : Building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, Hampton Press.
- Deffayet, S. (2002). Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale, *Recherches sociologiques*, vol. 1/02, pp. 27-48.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers : Supervision and flexibility revisited, *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, n° 3, pp. 181-195.
- Edwards, P. (2005a). The challenging but promising future of industrial relations : developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 4, pp. 264-282.
- Edwards, P. (2005b). Discipline and attendance : A murky aspect of people management. In S. Bach (ed) *Managing Human Resources : Personnel Management in Transitions*. Oxford : Blackwell, pp. 375-397.
- Edwards, P., Geary, J. et Sisson, K. (2002). New forms of work organization in the workplace : Transformative, exploitative, or limited and controlled ? In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A.

- Lapointe (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*. London : Continuum, pp. 72-119.
- Emergence - Estimation and mapping of employment relocation in a global economy in the new communication environment (2002). *Research report*, <http://www.emergence.nu>
- Fairweather, N.B. (1999). Surveillance in employment : The case of teleworking, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 1, pp. 39-49.
- Farrah, B.J. et Dagen, C.D. (1993). Telecommuting policies that work. *HR Magazine*, vol. 38, pp. 64-71.
- Feldman, D.C. et Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences, *Human Resource Management Review*, vol. 7, pp. 369-388.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2005). *Changing places of work*. London : Palgrave MacMillan.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, pp. 241-264.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, pp. 54-76.
- Geary, J. (2003). New forms of work organization : still limited, still controlled, but still welcome ? In P. Edwrad (ed) *Industrial Relations : Theory and Practice* (2nd edition). London : Blackwell, pp. 338-367.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace : re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, n° 1, pp. 19-33.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, vol. 32, n° 4, pp. 422-437.
- Hill, J.E., Ferris, M. et Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work ? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, pp. 220-241.
- Isaac, H. et Kalika, M. (2001). Organisation, nouvelles technologies et vie privée. *Revue française de gestion*, Juillet/Août, pp. 101-106.
- Illegems, V., Verbeke, A. et S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 68, pp. 275-291.
- Illegems, V. et Verbeke, A. (2004). Telework : What does it means for management ? *Long Range Planning*, vol. 37, pp. 319-334.
- Lee-Kelly, L., Crossman, A. et Cannings, A. (2004). A social-interaction approach for managing the 'invisibles' of virtual teams. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104, n° 8, pp. 650-657.
- Kowalski, K.B. et Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing telework programs, *Benchmarking : An International Journal*, vol. 12, pp. 236-249.
- Kurland, N. et Bailey, D. (1999). Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, pp. 53-68.
- Kurland, N. et Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, pp. 107-126.
- Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et evolution de la dialectique controle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 31-32-33, pp. 99-113.

- Legge, K. (2005). *Human Resource Management : Rhetorics and Realities*. London : Palgrave.
- Léonard, E. (1994). *Management des ressources humaines : pour une lecture critique*. Louvain-la-Neuve : Ciaco.
- Marglin, S. (1976). What do bosses do ? The origins and functions of hierarchy in capitalist production, In A. Gorz, A. (Ed) *The division of labour : The labour process and class struggle in modern capitalism*. Hassocks : Harvester Press, pp. 13-54.
- Morgan, R.E. (2004). Teleworking : An assessment of the benefits and challenges, *European Business Review*, vol. 16, pp. 344-357.
- Nilles, J.M. (1994) *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York : Van Nostrand Reinhold.
- Perez, M.P., Sanchez, A.M. et de Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework : Perception differences of human resources managers according to company's orientations strategy. *Technovation*, vol. 22, pp. 775-783.
- Pontier, M. (2004). Réflexions sur les spécificités d'une gestion des ressources humaines appliquée au contexte du télétravail. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 206, pp. 95-107.
- SIBIS (2003). *Report n° 5 : work, employment and skills, SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society)*, Bruxelles : Commission européenne.
- Sisson, K. et Marginson, P. (2003). Management : Systems, structures and strategy. In P. Edwards (ed) *Industrial Relations, Theory and practice* (2nd edition). London : Blackwell, pp. 157-188.
- Snell, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management : The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, pp. 292-327.
- Taskin, L. (2006) Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, vol. 37, pp. 1-14. <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/econ/documents/RE037.pdf>
- Taskin, L. (2003) Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, vol. 2/03, pp. 113-125
- Taskin, L. et Schots, M. (2005). Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi, *Economies et Sociétés, série "socio-économie du travail"*, vol. XXXIX, n° 8, pp. 1471-1501.
- Taskin, L. et Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management : The case of telework, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, pp. 13-24.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin, L. et Delobbe, N. (2003). Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? In G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (Eds.) *Bien-être au travail et transformations des organisations*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, pp. 391-401.
- Tietze, S. (2002). When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 385-396.
- Tremblay, D-G. (2001). Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 42, pp. 2-14.
- Tremblay, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework ? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. *Women in Management*, vol. 17, n° 3/4, pp. 157-170.

Tremblay, D-G. (2005) Le télétravail : avantages, inconvénients et enjeux, *Colloque Télétravail et négociation collective*, 18 novembre, Bruxelles.

Valsecchi, R. (2003). Telework in an Italian call center. *XI Journée de Sociologie du Travail*, 27-28 Novembre, Paris.

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

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, vol. 53, n° 2, pp. 77-84.

Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance : understanding the willingness to telework, *Management Decision*, vol. 40, n° 7, pp. 672-681.

NOTES

1. Cette perspective re-régulationniste, développée par ce que nous pourrions appeler « l'Ecole de Warwick » en Relations Industrielles, propose de considérer les facteurs de changements affectant le travail comme des facteurs d'adaptation du travail et des relations de travail, plutôt que comme des ruptures profondes remettant totalement en cause l'organisation existante et plutôt que de simples effets de modes ne changeant en rien les mécanismes existants. C'est une position médiane en forme de compromis que nous appelons ici « pragmatique ».

2. Pour une discussion des mythes associés au télétravail, voir Taskin (2003)

3. Avant l'accord-cadre européen signé le 16 juillet 2002, quelques pays disposaient d'une législation encadrant le travail à domicile et recouvrant des lors imparfaitement les situations de télétravail à domicile. Ce n'est qu'à partir de 2002 et dans les trois années suivantes (délai accordé pour la transposition de l'accord-cadre dans les législations nationales européennes) que des textes visant spécifiquement le télétravail à domicile et en téléc centre ont vu le jour, avec un caractère plus ou moins contraignant.

4. Felstead *et al.* (2005 : 2) décrivent les travailleurs de la connaissance comme étant ceux capables de mobiliser des corps de connaissances variés, acquis dans des situations d'apprentissage formelles et informelles, afin de résoudre des problèmes spécifiques. D'après Daniels *et al.* (2001), les 'knowledge intensive jobs' se caractérisent par la difficulté de mesurer leurs outputs, par une grande autonomie en matière d'horaire et d'organisation du travail, par une importante complexité nécessitant plus de concentration et moins de supervision, mais également par des interactions plus complexes avec les clients et les collègues et des objectifs de plus long terme. Dans cette perspective, la dénomination "travailleurs de la connaissance" ne caractérise pas seulement le contenu d'un travail en partie dédié à la création de connaissances, mais plutôt un contexte organisationnel plus large ainsi que des pratiques de gestion spécifiques, favorisant le transfert et la création de connaissances. Cette vision plus large a été développée par Murray *et al.* (2002) sous le nom de 'high performance workplace' en référence à ces pratiques de gestion orientées vers la gestion des connaissances.

5. C'est en effet dans ce sens que l'on peut interpréter la signature de l'accord cadre européen sur le télétravail, le 16 juillet 2002, par l'ensemble des partenaires sociaux européens. Ce texte reconnaît, en effet, la spécificité du télétravail et des télétravailleurs par rapport aux autres travailleurs, et vise, dans plusieurs de ses articles, à garantir une équité de traitement entre ces deux groupes de travailleurs. Ces dispositions appellent donc déjà les organisations à gérer les télétravailleurs de manière distincte.

6. Isaac et Kalika (2001) évoquent ainsi cette capacité, par les TIC, de mettre en œuvre des contrôles moins visibles. Ils comparent d'ailleurs ces technologies à des « systèmes panoptiques » permettant d'observer les comportements des travailleurs sans être vus.
 7. Volontairement, nous n'avons pas employé les termes de la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud (1988) ou ceux de la théorie des conventions, telle que proposée par Gomez en gestion (1996).
-

RÉSUMÉS

En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. La déspatialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, constitue l'enjeu central de cette re-régulation nécessaire qui altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision. Au cœur de celle-ci, la question du contrôle semble être la dimension la plus critique pour le management. Cette contribution montre comment le contrôle et l'autonomie, qui sont des forces complémentaires en tension au sein des organisations, sont appelés à être reconfigurés dans le cadre du télétravail ; et comment cette nécessaire re-régulation affecte directement la relation managériale, la socialisation organisationnelle et la gestion des carrières.

Telework transforms the traditional office space, its management and routines, by exploding the spatio-temporal framework of work. Despatialization, which refers to the geographical and psychological distance consecutive to telework practice, constitutes the major stake of the necessary re-regulation of work in terms of supervision and structure. In this context, the control issue represents the most critical dimension for management. This contribution shows how control and autonomy, which are complementary but tightened forces operating inside organizations, have to be re-cast when developing telework; and how this re-regulation affects directly the managerial relationship, organizational socialization, and career management.

INDEX

Mots-clés : télétravail, déspatialisation, contrôle, management humain, organisation

Keywords : telework, despatialization, control, human management, hrm, organization

AUTEUR

LAURENT TASKIN

Louvain School of Management (IAG), Université catholique de Louvain (Belgique), Visiting Fellow, Warwick Business School, IRRU (UK) taskin@rehu.ucl.ac.be