

Télétravail, isolement des acteurs et GRH : la GRH face à la précarité identitaire des télétravailleurs

par Pascal PAILLÉ – IAE Poitiers

Nous observons actuellement un regain d'intérêt pour le télétravail dont la timide apparition dans la première moitié des années 1980 témoigne d'une émergence prématurée qui s'est finalement traduite par l'échec de son introduction auprès des principaux intéressés. Or, depuis quelques années, les effets durables de la crise et l'essor tant qualitatif que quantitatif de ce qu'il est désormais convenu d'appeler les nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisent sa redécouverte.

Dans l'esprit de ses promoteurs, le télétravail offre aux acteurs de l'environnement socio-économique des avantages non négligeables; l'Etat et les collectivités locales trouveraient là un instrument efficace pour l'aménagement du territoire (Dorin, 1994), les entreprises gagneraient en flexibilité (Junghans, 1994) et, enfin, l'individu équilibrerait vie professionnelle et vie personnelle. Cet écho favorable mérite que l'on s'intéresse à cette pratique dont les attentes des uns et des autres masquent la singularité d'une configuration qui reste encore largement méconnue.

Le télétravail ressemble plus à un ensemble diffus organisé autour d'une juxtaposition de moyens et d'éléments qui rendent sa compréhension mal aisée. Une définition consensuelle reste à trouver puisque semble-t-il le télétravail *procède d'une notion complexe à géométrie variable dont il est difficile de définir les contours* (Breton, 1994). Un deuxième point, intimement lié au précédent, montre un vide juridique patent qui incite les spécialistes du Droit Social à s'accomoder des formules les plus proches (Ray, 1996). Dans ce domaine, le travail à domicile et le travail à temps partiel sont souvent présentés comme des substituts de référence. Si le télétravail ne peut ignorer ces deux domaines, il ne peut pour autant se résumer uniquement à ces derniers sous peine de réduire considérablement ce qui en fait toute la spécificité. Enfin, troisième point, si les facteurs généraux qui gouvernent les prédispositions en faveur du développement du télétravail nous sont connus (développement des nouvelles technologies, tertiarisation de plus en plus marquée de l'économie, coût horaire de la productivité et besoin de flexibilité, pour ne citer que les plus importants), les effets induits sur les individus sont en revanche difficilement prévisibles en raison de la relative nouveauté du phénomène. En France, pour ne retenir que cet exemple, le problème est important si l'on considère les projections d'un scénario moyen qui révèlent que le nombre des télétravailleurs progresserait de 16 000 actuellement à plus de 350 000 à l'horizon de l'année 2005 (Breton, 1994).

Au travers de ce texte nous souhaitons mettre l'accent sur un aspect contingent du télétravail et dans ce cadre il s'agit plus d'alimenter un débat et de proposer un cadre de réflexion que de défendre une thèse de fond. L'idée centrale proposée ici vise à montrer une évolution des pratiques observables (I) qui transforment les déterminants relationnels entre un individu et l'organisation qui l'emploie (II) en développant un ensemble de contraintes sources de précarité psychologique et identitaire (III) qui serait à même de relancer la place et le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises qui adoptent le télétravail comme un moyen d'efficacité structurelle (IV).

I. Le télétravail, facteur d'évolutions multiples

1.1 Une évolution des frontières organisationnelles

Tout observateur attentif remarque que la mise en forme progressive de nouveaux modèles d'organisations montrent l'émergence d'un paradigme postbureaucratique caractérisé par une structure interne complexe sensiblement plus habilitante que les configurations classiques par le recours à l'information et son principal vecteur, le réseau (Desreumaux, 1996); avec celui-ci la notion de frontière évolue considérablement (Louart, 1996) et c'est dans ce sens que l'externalisation de certaines activités, sous le vocable commun de travail à distance ou de télétravail, concourent à l'apparition et au développement d'une Organisation caractérisée par des limites de plus en plus floues parfois appelées « nouvelles frontières » (Weiss, 1994).

L'organisation tisse au moyen des supports informatiques des réseaux de relations complexes avec les autres organisations en agissant et interagissant librement avec elles. L'exemple du développement de l'Echange de Données Informatisées est à ce titre tout à fait significatif; l'organisation pénètre sans résistance au coeur de ses partenaires commerciaux de sorte que la conception tentaculaire de l'entreprise moderne modifie considérablement les perceptions et les représentations de ses membres qui se trouvent face à une double ambiguïté ontologique et identitaire. En effet, contrairement aux individus l'organisation est douée d'ubiquité; elle montre la faculté d'occuper plusieurs lieux géographiques dans une même unité de temps. Or, paradoxalement, c'est par l'utilisation de réseaux télématiques, numériques ou informatiques, que cette latitude est donnée et assurée par ceux qui eux-mêmes ne peuvent, en raison de leur unité biologique, user de cette possibilité. Ce sont les réseaux qui, par commutation, rendent l'individu compétent et prolongent son action en lui offrant la possibilité d'agir, de prendre des décisions, de participer à la vie de l'entreprise; et ceci bien évidemment en dépit de la coercition imposée par la multiplicité des lieux.

Les nouvelles technologies de l'information (NTI) aident l'organisation à neutraliser les effets des contraintes précédemment observées en lui offrant une liberté de champ qui lui permet de s'affranchir des limites du temps et de l'espace. Cette modernité managériale se manifeste par une redécouverte du facteur humain qui (re)devient ainsi source de productivité. Cet artefact productif semble dans ce cas dynamisé par l'externalisation des salariés et leur introduction dans des réseaux. En cela, nous observons bien l'extraordinaire potentiel des nouvelles technologies de l'information qui dans un même temps font considérablement évoluer les pratiques des acteurs.

1.2 Une évolution des pratiques de travail

Cette redéfinition des structures et des frontières de l'organisation opère un transfert de la modernité sur les conditions d'exercice des pratiques professionnelles dont il faut expliciter l'évolution pour comprendre et mettre à jour la spécificité qui paraît la plus importante.

Les nouvelles technologies de l'information modifient les pratiques professionnelles. Cette altération porte moins sur le contenu du travail, puisque en soi la tâche de travail n'évolue guère, que sur son contenant et plus précisément sur les aspects structurants de la relation homme - emploi. Il nous semble que le problème de fond au sujet de la virtualité du travail ne s'inscrit pas uniquement dans le rapport avec les différents autrui mais également avec l'ensemble des éléments qui forment le support à partir duquel le travail prend du sens pour celui qui en a la charge et / ou la responsabilité.

Ces éléments sont le fruit direct des deux composantes fondamentales de toutes actions organisées: division du travail et coordination des tâches qui correspondent, dans le

vocabulaire de P. A. Lapointe (1995), au travail prescrit. En complémentarité le travail réel restitue la part de responsabilité, de participation non imposée et volontaire qui traduit le degré d'autonomie d'un individu en situation professionnelle. Selon P. A. Lapointe les politiques manageriales des années 1980 - 1990 visent en plus de la qualité de vie des salariés l'efficacité des structures et, en un sens, le télétravail opère une greffe opportuniste en suivant le développement des NTI; il propose dans sa forme l'articulation fondamentale entre travail prescrit et travail réel par une réhabilitation manifeste de l'équilibre travail-famille dont l'enjeu organisationnel de moins en moins contesté semble de plus en plus d'actualité (St-Onge et al., 1993).

Le télétravail contribue au double aménagement des frontières et du travail avec pour objectif une volonté d'apporter les bases d'une efficacité structurelle mais cette recherche de performance fait évoluer dans un second plan, non seulement, les liens entre les individus et l'entreprise, mais également, les liens des individus entre eux.

II. Une évolution qui modifie les déterminants relationnels

2.1 Le télétravail: quelle sociabilité ?

La transformation des structures et l'évolution des pratiques engendrent par ricochet une mutation des relations entre les acteurs dans l'enceinte de ces nouvelles organisations et contribuent à limiter une des fonctions essentielles de tout réseau, la sociabilité.

La sociabilité détermine dans un groupe la capacité de ses membres à tisser des liens et plus concrètement à *former des réseaux, par lesquels les unités d'activités, individuelles ou collectives, font circuler les informations qui expriment leurs intérêts, leurs goûts, leurs opinions* (Baechler, 1992). Toutefois, dans un groupe la sociabilité est indépendante de sa finalité. L'entreprise, par exemple, a une vocation commerciale dont la double finalité est la rentabilité et la pérennité de son activité. Cette vision économico-rationnelle de l'entreprise achoppe, selon les sociologues des organisations (Friedberg, 1972, 1993); (Crozier et Friedberg, 1977); (Bernoux, 1984, 1995), sur l'incontournable contrainte exercée par la structure hiérarchique sur les individus. Les résultats obtenus aux usines Hawthorne, où il a été montrée contre toute attente l'existence d'une structure informelle, relativisent la conception taylorienne de l'entreprise et établissent la compétence des individus à former des réseaux implicites qui ont une place importante dans la vie de l'organisation.

En ce sens, l'entreprise peut être entendu comme un lieu de concentration des interactions individuelles. En tant que tel, cette dernière occupe une place importante dans la vie des individus. Au-delà d'une vocation commerciale et des objectifs d'efficacité, on peut admettre avec P. Bernoux (1995) et C Thuderoz (1995) de cette dernière qu'elle joue « un rôle de stabilisateur social » qui se construit sur la constitution explicite de réseaux internes implicites, plus ou moins durables, plus ou moins forts, plus ou moins étendus, en fonction des situations et des besoins de chacun. Ces ajustements informels rendent compte d'une forme spécifique de régulation par ailleurs identifiée par J. D. Reynaud (1993). La régulation autonome constitue une contrepartie de fait avec une régulation de contrôle. Ces deux formes de régulation traduisent la rencontre de deux logiques qui se nourrissent mutuellement, exprimées, pour la première, par les besoins affectifs reposant sur un système culturel et normatif, et, pour la seconde, par les besoins d'efficacité et de maîtrise des coûts s'appuyant sur des procédures et des règles formelles. Ces deux types de régulation apparaissent donc comme des dispositifs inaltérables qui garantissent le bon fonctionnement de tout entreprise. Comment l'introduction d'une activité en réseaux au sein d'une organisation peut-elle assurer (voire assumer) la pérennité de ces deux ensemble de régulation ?

Selon J. Dekindt (1986), l'existence d'un réseau est subordonnée à une double nécessité;

d'une part, une volonté commune, autonome et responsable, activement partagée que structurent, d'autre part, des procédures contingentes qui définissent un système de référence visant à assurer la régulation et la stabilité de l'ensemble. J. Dekindt définit ces procédures en terme de codes et de rituels. Ces derniers assurent le maintien d'une frontière symbolique entre ceux qui ont une connaissance de ces règles et ceux qui ne l'ont pas. Appartenir à un réseau et en être un membre actif signifie et suppose pour un individu, non seulement, une maîtrise des procédures symboliques qui régissent et donnent un sens à l'existence de ce réseau, mais également, la faculté de les activer afin d'explicitier aux différents autrui sa qualité de membre et de partenaire actif dans le développement de l'entreprise.

2.2 Réseaux et représentations professionnelles

La singularité du télétravail s'explique par la rupture des représentations et des conceptions habituellement admises au sujet du travail puisque celui-ci présente une caractéristique qui lui est propre dans la mesure où l'espace habituel qui détermine et donne un sens à la situation de travail n'est plus circonscrite par un espace professionnel clairement défini et identifiable: en effet, il n'est plus question ici de l'atelier, de l'usine ou du bureau. Avec le développement d'une relation virtuelle dans le travail, la matérialité de l'univers professionnel se désagrège pour se transformer peu à peu en une abstraction qui, avec le temps, risque de faire disparaître le sens de la dimension collective de l'organisation.

Comme l'évoque B. Wilpert (1987) le travail virtuel contribue à un éclatement des structures spatiales et temporelles. On assiste bien là à un émiettement de l'espace de travail qui modifie en profondeur la relation entretenue entre l'individu et l'entreprise puisque celle-ci semble à la fois réifiée et instrumentalisée: la réification passe par une subordination de l'individu au réseau informatique et l'instrumentalisation aboutit à la transformation du sujet en objet. Il s'agit bien là d'une double fracture que renforce une dépossession du lieu de travail comme espace de valorisation professionnelle.

Selon une formule convenue la carte n'est pas le territoire. Dans ce domaine, tout semble reposer sur la notion de représentation: si ceci semble largement acquis pour l'entreprise, il apparaît en revanche, dans une perspective subjective, par nature plus étroite, que le territoire corresponde précisément à la carte. En effet, la proposition ne peut pas être commutative puisque comme nous l'avons évoqué plus haut la zone d'influence de l'organisation n'est pas spatio-temporellement située. Cette dernière inscrit ses rapports avec les acteurs, individus et entreprises, dans une perspective diachronique, alors que l'individu entretient avec l'organisation des rapports qui, eux, s'inscrivent dans une perspective synchronique. Diachronisme et synchronisme déterminent, avec une acuité pertinente, la différence fondamentale qui animent les individus et les entreprises dans leur rapport au temps et à l'espace. La structure conceptuelle et instrumentale du télétravail redéfinit la polarité individu-organisation de sorte qu'il est ainsi créé ce que J.-L. Weissberg (1994) appelle une illusion de la proximité que fragilisent encore plus les contraintes de l'isolement.

III. L'isolement et ses contraintes

3.1 L'isolement professionnel et ses risques

Comme le rappellent très justement D. Lievin et G. Krawsky (1990), l'isolement des individus en situation professionnelle n'est pas un phénomène nouveau et les études qui ont tenté d'en mesurer les effets ont réussi à mettre en évidence l'apparition de phénomènes propres à l'exercice de ce type d'activité.

Deux grandes composantes du travail isolé ont été identifiées. En effet, l'isolement peut

être traduit de manière *socio-affective* et / ou *cognitive*. Le premier groupe de problème à trait aux manques liés à la diminution du volume des échanges avec les différents autrui. Et dans ce sens une relation virtuelle quelle qu'en soit l'intensité ne peut en aucun cas se substituer à l'échange concret ancré dans la réalité. Dans le second cas l'individu peut par inexpérience ou incompétence, ne pas savoir apporter de solution pratique à une difficulté matérielle ce qui limite par ailleurs son autonomie. Ainsi, pour les deux chercheurs l'élaboration des connaissances et de l'individualité ne peut se concrétiser en marge de toutes confrontations et échanges interpersonnels. Une analyse factorielle sur les réponses obtenues auprès de 151 personnes occupant des postes isolés met en évidence plusieurs groupes de facteurs qui représentent le mieux le travail isolé. Celui-ci semble s'organiser autour des déterminants de l'isolement, du contenu des tâches et des qualifications, du besoin d'information.

Toutefois, si les arguments posés par D. Lievin et G. Krawsky (1990) sont utiles pour jeter les bases des problèmes concrets gouvernés par les contraintes de l'isolement professionnel, ceux-ci s'avèrent en revanche insuffisants dans le cadre qui nous intéresse plus directement. Les difficultés soulevées par le télétravail arborent une nature différente dans la mesure où celui-ci suppose concrètement, comme nous l'avons signifié plus haut, que l'individu ne soit plus physiquement présent dans l'entreprise ce qui risque de lui poser de graves problèmes d'identité professionnelle source de différenciation.

3.2 Isolement des télétravailleurs et contrainte identitaire

Comme l'expose J.-C. Marot (1994) et L. Santerre (1995) l'isolement de l'individu est la caractéristique majeure du télétravail et celui-ci consécutif à la déstructuration du lieu fait supporter à l'individu certains risques que nous ne devons pas éluder. A la suite de P. Paillé (1996), il est possible d'observer que le déplacement physique des individus de l'enceinte de l'entreprise vers l'extérieur peut poser à ces derniers de graves contraintes identitaires dans un terme difficile à apprécier en raison de la part de subjectivité propre à chacun.

L'identité est un processus dynamique dont l'évolution est le fruit des expériences multiples vécues par un individu. La formation de cette dernière est le résultat d'une suite de transactions entre un individu et son environnement social et professionnel dans lequel il évolue. Les membres d'un groupe reconnaissent l'individu en lui accordant une position et en contrepartie l'individu se reconnaît comme membre. Cette double transaction assure la cohérence sociale. En effet, l'individu s'approprie peu à peu les différentes dimensions de l'organisation et celle-ci lui offre en retour les moyens qui lui permettent de se sentir comme membre à part entière. Pour D. Guigo (1992) cette transaction entre l'organisation et l'individu *se construit d'abord (pour ce dernier) à partir de sa position dans l'ordre institué et des moyens qui en découlent (bureau, outils, possibilités de parole...) sans que ces éléments s'inscrivent d'une manière prédéterminée : chacun investit à sa façon son lieu et son temps dans l'organisation. L'agencement de son mobilier, de ses outils de travail, de son emploi du temps lui renvoie l'image identitaire de l'espace-temps subjectif qu'il se forge dans l'organisation.* Mais, comme le suggère D. Guigo, cette transaction relève avant tout de la structure des représentations sur lesquelles s'élaborent les relations que l'individu entretient avec les principaux éléments de sa sphère de travail. Il est bien évident que ceci diffère en fonction de la position de chacun et qu'en matière de perception la subjectivité joue un rôle essentiel.

On comprend à la suite de cette insertion le caractère urgent que représente pour les télétravailleurs la protection de leur identité professionnelle et, de ce point de vue, il semble clair que ceux-ci éprouvent le besoin de réaliser leur trajectoire professionnelle par leur participation à toute forme d'activité collective. Certains chercheurs tels que V. De Gauléjac (1987) et H. Malewska-Peyre (1990) ont constaté une concordance entre l'évolution de la position sociale d'un individu et son sentiment d'identité. Lorsque cette évolution est anémiée et que ce dernier éprouve un sentiment de régression sociale, alors la représentation que

l'individu a de lui-même pose de sérieuses difficultés pour sa stabilité identitaire. Dans les situations d'interaction, les traits physique, culturel ou statutaire, entraînent une différence entre les individus de sorte que dans certains cas ces derniers peuvent ressentir leur différence comme une source de dévalorisation et de contre-performance.

La capacité d'appropriation des lieux de travail marque la différence entre ceux qui demeurent dans l'enceinte de l'entreprise et ceux qui s'en éloignent. En dépit de l'existence d'un réseau le télétravail ne peut remplacer la proximité indispensable à la construction de l'identité professionnelle. Face au risque d'une dévalorisation identitaire, les acteurs de l'organisation et au rang desquels les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des mécanismes d'ajustement afin d'éviter tout risque de déviance qui nuirait au bout du compte à l'efficacité de l'entreprise.

VI. La GRH : vers de nouveaux enjeux

4.1 Évolution du rôle de la G. R. H.

Depuis quelques années déjà, nous observons les interrogations et les commentaires sur l'évolution de la fonction R. H. Celle-ci a toujours digéré les mutations de ses environnements interne et externe. Un regard historique suffit à montrer les différents registres sur lesquels cette dernière a construit et adapter ses pratiques tout au long de ces phases. Il ne s'agit pas ici de reprendre les étapes du parcours suivi par la fonction R. H. puisque d'autres l'ont déjà fait (Bouchez, 1992) (Besseyre des Horts, 1987). Disons pour l'essentiel que les mutations de l'environnement et des structures se traduisent inévitablement par une transformation des pratiques qui doivent entrer en résonance avec des attentes et des besoins nouveaux.

Le développement du travail virtuel interroge donc la place et le rôle que la gestion des ressources humaines occupe au sein de ces nouvelles configurations organisationnelles. Selon une définition classique cette fonction a pour objectif d'assurer aux membres d'une entreprise leur satisfaction professionnelle (Simon et Tézenas du Montcel, 1973). Cette recherche de satisfaction se concrétise pour les responsables en charge du management social par la mise en forme de politiques dont l'objet est de générer de la mobilisation chez les individus concernés. Dans le cas des nouvelles formes d'organisation et de relations professionnelles, l'accompagnement des individus suppose une redéfinition des méthodes de management (Louart, 1996). Il s'agit donc de faire en sorte d'assurer et de développer l'efficacité du facteur humain. Or, les contraintes imposées par les conditions propres au télétravail supposent des mécanismes régulateurs qui doivent être adaptés à la particularité intrinsèque du télétravail. L'objectif est de nature préventive plutôt que curative. Les contraintes identifiées supposent une mise en oeuvre de quelques outils simples dans leur présentation. Ceux-ci ont pour objectif d'assurer la double continuité de l'intégration des membres et de leur trajectoire professionnelle.

4.2 Assurer l'intégration et assumer la trajectoire professionnelle

Assurer l'intégration des individus correspond pour l'entreprise, dans une perspective de neutralisation, à apporter des solutions concrètes aux problèmes posés par l'isolement de ces derniers.

L'organigramme d'une entreprise remplit deux fonctions essentielles : l'intégration et différenciation. Pour M. kalika (1989), l'organigramme correspond dans sa forme à une représentation objectivée des réseaux formels. Proche dans sa conception de la tradition structuraliste, il s'agit en effet ici de décrire les liens « de parentés professionnelles » en vue de comprendre ce qui peut être à l'origine d'une amélioration de l'efficacité. La modification

de l'organigramme par l'adjonction du groupe externalisé sous forme de service ou de département fonctionnel traduit une volonté significative de conserver un lien formel entre tous les membres de l'entreprise que ceux-ci soient à l'externe ou à l'interne.

La médiatisation des contacts entre télétravailleurs, mais également avec les autres membres de l'entreprise, par l'utilisation des moyens classiques de communication interne peut permettre de préserver ces derniers contre les effets néfastes de l'isolement. Ce qui peut paraître comme un surcoût, paradoxale avec une recherche de maîtrise des coûts, peut neutraliser les coûts cachés.

La mise en place de réunions verticales avec la hiérarchie (staff) et horizontales avec les autres membres (line) en vue d'assurer la continuité relationnelle avec l'interne trouve une utilité notamment par le transfert et le partage des informations sur la vie professionnelle de l'organisation. Ceci permet de conserver chez les personnes « externalisées » ce que l'on pourrait appeler l'esprit maison qui en des termes beaucoup modernes correspond aux éléments clefs de leur socialisation; c'est à dire le partage des règles explicites et implicites, des normes, du projet globale de l'entreprise.

Le télétravail ne doit pas être considéré comme une voie de garage ou pire encore comme des postes de travail au rabais. Cette responsabilité incombe pour une large part aux DRH ou leurs substituts. Dans ce sens le rôle du responsable chargé du dossier doit veiller à ce que chacun des individus puisse dans la mesure du possible accéder de nouveau aux postes internés lorsque les occasions se présentent. En fait les individus externalisés ne doivent pas rester en marge de la gestion des effectifs.

Pour conclure (provisoirement)

Le télétravail est un instrument de gestion qui participe d'une modernité des structures. Celles-ci modifient considérablement les perceptions et les représentations des individus puisque en sortant ces derniers du contexte de l'organisation, le risque est grand de voir se dessiner une dissociation identitaire en raison de la transformation des relations professionnelles essentielles dans le parcours de l'individu.

L'instauration du télétravail dans une organisation laisse naturellement entrevoir la volonté plus ou moins affirmée d'une maîtrise des coûts imputables aux éléments de structures. Ce sont généralement les politiques suivies par ceux qui ont déjà utilisé ce moyen; on retrouve ce principe chez AXA, IBM, Digital Equipment et bien d'autres qu'il serait inutile de citer ici. Il s'agit donc au travers de ce moyen d'accroître sensiblement l'efficacité des structures.

Il serait donc dommageable de chercher d'un côté des conditions propres à générer de l'efficacité laquelle serait d'un autre côté neutralisée par les contraintes trop pesantes que le télétravail risque de faire supporter à un individu. Il y a là nous semble-t-il un paradoxe qu'il faut non seulement lever mais également analyser au moyen d'études et de recherches ad-hoc si l'on souhaite que le télétravail demeure ce qu'il doit être: une source d'efficacité partagée par l'organisation et l'individu.

Dans ce sens la fonction « gestion des ressources humaines » doit s'interroger sur le rôle qu'elle doit jouer puisque dans ce cadre précis; cette dernière risque de devenir une dimension intégratrice entre les composantes internes et externes de l'organisation dont on a pu observer qu'elles étaient de plus en plus imbriquées et de moins en moins différenciées.

Références

- Baechler J.** (1992) Groupes et sociabilité, *Traité de sociologie*, PUF, pp. 57 - 96.
Bernoux P. (1995) *La sociologie des entreprises*, Seuil, Paris.

Besseyre des Horts C. H. (1987) Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1987, pp. 145 - 155.

Bouchez (1992) L'émergence de la fonction personnelle, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1992, pp. 5 - 19.

Breton T. (1994) *Le Télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. La documentation Française.

Dekindt J. (1986) Notes sur la sociabilité des réseaux. *Actions et Recherches Sociales*, Vol. 25, n°4, pp. 69-76.

Desreumaux A. (1996) Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, pp. 86-108.

Guigo D. (1992) Perspectives ethnologiques dans les organisations modernes. *Revue Française d'Anthropologie*, n° XXXII / 1, pp.47-66.

Kalika M. (1989) Organigramme : organisation pratique de l'entreprise, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, pp. 1989 - 2007.

Latouche S. (1994) La mégamachine et la destruction du lien social, *Terminal*, n° 64.

Lapointe P. A. (1995) La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité. 50^{ème} Congrès des Relations industrielles, 1 et 2 mai, Université de Laval, Québec, pp. 3-44.

Lievin D. et Krawsky G. (1990) Le travail isolé et ses risques : une analyse sociotechnique, *Le Travail Humain*, Vol. 53, n° 1, pp. 33 - 51.

Louart P. (1996) L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, pp. 74-85.

March J. et Simon H. (1974) *Les Organisations*, Dunod, Paris.

Pailé P. (1996) *Innovation organisationnelle et contraintes humaines. Eléments de réflexions sur les limites du télétravail*. Actes du 9^{ème} Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française, Sherbrook, 26 - 28 Août 1996.

Ray J. E. (1996) Le droit du Travail à l'épreuve du télétravail: une nécessaire adaptation. *Droit Social*, numéro du mois d'avril.

Reynaud J.-D. (1993) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin, Paris.

Saint - Onge S. et al. (1993) *L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel*, Actes du Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, pp. 175-182.

Santerre L. (1995) Les nouvelles pratiques professionnelles à la maison : à la recherche d'un plus grande flexibilité, *Terminal*, n° 66.

Simon et Tézenas du Montcel (1973)

Thuderoz C. (1995) Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif. *Revue Française de Sociologie*, n° XXXVI / 2, pp. 325 - 353.

Weiss D. (1994) Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail, *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1994, pp. 95-103.

Weissberg J.-L. (1994) Ralentir la communication. A propos de « L'art moteur » de Paul Virilio, *Terminal*, n° 63.

Wilpert B. (1987) Aspects psychologiques du changement technique. In C. Lévy-Leboyer et J. C. Spérando. *Traité de psychologie du travail*. Paris, PUF, pp. 147-159.