

# **REGULATION SOCIALE ET CONVENTIONS : UNE CONTRIBUTION CRITIQUE A L'ETUDE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN GESTION APPLICATION A L'ETUDE DU TELETRAVAIL DANS DEUX ADMINISTRATIONS PUBLIQUES BELGES**

Prof. dr. Laurent Taskin, Louvain School of Management et FUCaM,  
Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies – CRECIS

Chaussée de Binche, 151 | 7000 Mons | Belgique | +32 65 32 34 10 | [laurent.taskin@fucam.ac.be](mailto:laurent.taskin@fucam.ac.be)

*Le télétravail à domicile témoigne des transformations récentes du monde du travail (flexibilité, individualisation, développement des technologies de l'information et de la communication, attentes en termes de bien-être au travail). Dans ce contexte, cette nouvelle forme d'organisation du travail est souvent associée à un gain d'autonomie, voire à un relâchement du contrôle. La recherche présentée dans cette contribution porte sur la problématique du contrôle en GRH et étudie, plus spécifiquement, le processus de production, de transformation et d'intériorisation des règles de contrôle en situation de travail déspatialisé. Deux études de cas ont été réalisées dans l'administration publique belge sur base de 38 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 68 minutes intégralement retranscrits et analysés dans une perspective structurale, par l'émergence de catégories conceptualisantes. Le premier projet étudié ne se concrétisa toutefois pas, sans que la théorie de la régulation sociale de Reynaud mobilisée a priori ne nous permette de comprendre les raisons de cet échec. Face à cette situation et dans cette démarche compréhensive, nous avons mobilisé un autre référent théorique, l'approche conventionnaliste en gestion telle que développée par Gomez, pour les raisons qui seront évoquées plus tard. Cette démarche abductive illustre une dynamique de recherche qui s'inscrit dans le courant des Critical Management Studies à divers titres : d'abord, en proposant d'articuler deux référents théoriques d'obéissance sociologique et économique pour comprendre un phénomène de changement organisationnel, la démarche présentée ici se veut multidisciplinaire ; ensuite, la dynamique de recherche abductive témoigne d'une réflexivité caractéristique des recherches critiques en gestion ainsi que de la centralité accordée à l'analyse du discours ; enfin, l'étude de la GRH comme processus de contrôle est l'objet de trop peu de recherches dans le domaine. Par ailleurs, notons aussi que les échecs sont (trop) peu souvent relatés dans la littérature en management. C'est l'articulation théorique originale entre la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion qui débouche de cette dynamique de recherche qui est l'objet de cette communication. Au sein des organisations étudiées, cette recherche identifie dès lors des conventions de contrôle –qui sont socialement, historiquement et culturellement construites sur les notions de visibilité et de présence– sur lesquelles les acteurs ont indirectement prise, au travers de régulations sociales. Le contrôle semble s'intensifier par la superposition des formes de contrôle technocratiques, sociales et idéologiques qui, imbriquées les unes aux autres, caractérisent des modes de contrôle à la fois davantage formalisés (amenant à évoquer une certaine re-bureaucratization) et subjectifs (où l'idéologie devient un levier majeur), dont les auteurs sont autant les pairs que le management, témoignant ainsi du déficit de*

*légitimité sociale du projet de changement étudié (le télétravail) et du renforcement de la fonction de contrôle de la GRH. Finalement, la concrétisation d'un projet de changement paraît dépendre de la congruence entre les actions des acteurs, en ce compris les gestionnaires (les régulations sociales) et les principes supérieurs en vigueur dans l'organisation (les conventions et leurs repères).*

Mots clés : Contrôle, Conventions, Régulations sociales, Télétravail, Changement

## Introduction

Ces dernières années, l'étude de l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation du travail s'est focalisée sur la manière dont les technologies de l'information et de la communication (TIC) affectent l'organisation spatiale et temporelle du travail (voir p.ex. Felstead et al., 2005 ; Besseyre des Horts, 2008). Emblématique de ces transformations, le phénomène du télétravail a fait l'objet de nombreuses publications sans que la dimension politique de ces changements ni leurs implications managériales et sociales ne soient spécifiquement étudiées. Or, le télétravail, qui désigne l'exercice d'une activité professionnelle en tout ou en partie à distance et au moyen des TIC, questionne les pratiques de gestion et de contrôle : d'une part, en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail (Lallé, 1999) ; d'autre part, en altérant fondamentalement la structure de la supervision qui repose, selon Felstead et al. (2003), sur les principes de visibilité (la possibilité d'observer le travailleur) et de présence (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs.

Questionnant le constat dressé par la littérature managériale et selon lequel le télétravail contribue à accroître l'autonomie des travailleurs sans affecter les modes de contrôle existants (Lash et Urry, 1994 ; Phizacklea et Wolkovitz, 1995 ; Dimitrova, 2003 ; Mello, 2007), nous nous sommes concentrés sur l'étude du processus de production, de transformation et d'intériorisation des règles de contrôle en situation de travail déspatialisé. Comment, en effet, s'effectue le passage d'un mode d'organisation du travail existant, supposant l'exercice d'un certain type de contrôle, vers une organisation du travail caractérisée par la pratique du télétravail ? Comment se modifient les liens fonctionnels et stratégiques entre les individus qui doivent coopérer dans ce nouveau contexte ? Alors que la littérature gestionnaire considère implicitement le contrôle comme étant exercé et totalement maîtrisé par le management (voir p.ex. Anthony, 1965 ; Snell, 1992 ; Simons, 1995), les résultats de cette recherche montrent que d'autres formes de contrôle jouent un rôle fondamental dans les situations de travail déspatialisé, comme l'autocontrôle, exercé par les travailleurs eux-mêmes ou les contrôles sociaux et idéologiques, exercés par les pairs (voir Taskin, 2007). Mais la recherche sur laquelle cette contribution repose nous a surtout amené à articuler, dans une démarche abductive, c'est-à-dire au gré d'un aller-retour permanent entre données empiriques et référents théoriques (Koenig, 1993), les théories de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1993) et des conventions en gestion (Gomez, 1996 ; Gomez et Jones, 2000). C'est cette articulation théorique qui est l'objet principal de la présente contribution sans que nous puissions l'extraire du contexte plus général de la recherche duquel elle tire une partie de sa pertinence, raison qui nous a poussé à relater les études de cas en question.

Cette contribution s'inscrit pleinement dans le courant des *Critical Management Studies* qui s'est institutionnalisé dès le début des années 1990. Plus précisément, en référence aux principes fondateurs de cette critique enracinée dans les sciences de gestion (voir Taskin et Willmott, 2008), cette contribution propose de déconstruire l'évidence managériale qui associe le travail à distance à un gain d'autonomie et à un relâchement du contrôle ; elle réintroduit la problématique du pouvoir et du contrôle, trop souvent occultée, dans l'étude du management ; elle se veut réflexive en replaçant le contexte et ses influences au cœur de la démarche au moyen des études de cas présentées ici et au travers de l'exposé de la dynamique abductive de la recherche qui positionne le chercheur comme un producteur de sens ; et, finalement, elle repousse les frontières théoriques du champ de la gestion en s'ouvrant à la sociologie et, dans une moindre mesure, à l'économie pour comprendre un processus de changement organisationnel et les raisons qui le conduisent et le freinent.

Ces deux études de cas ont été réalisées dans la fonction publique belge, marquée par une réforme profonde de ses structures et de son management. Dans une première administration publique, rebaptisée ECOMIN, le télétravail est envisagé pour une population de traducteurs. Malgré l'adaptation des « règles du jeu » et des modes de contrôle pour permettre au télétravail de se développer, le projet est abandonné. Cette situation nous a poussé à réaliser une seconde étude de cas au sein du seul autre service public fédéral belge ayant mis en place le télétravail. Dans cette seconde administration, rebaptisée HUMIN, le télétravail s'intègre dans une stratégie plus large de responsabilisation des agents qui passe par la mise en place d'une organisation du travail par projet et qui a donné lieu à d'autres adaptations en matière d'organisation du travail comme, par exemple, la suppression du contrôle du temps de travail par la pointeuse. A la suite de la première étude de cas, et face à l'insuffisante contribution de la théorie de la régulation sociale (TRS) développée par Reynaud (et que nous avons mobilisée *a priori*) à la compréhension de l'échec observé, nous en sommes venu à considérer le cadre conventionnaliste tel que développé en gestion par Gomez (1996, 1997).

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement la notion de télétravail et les ruptures que celui-ci introduit dans le cadre spatio-temporel de l'organisation du travail et de l'exercice du contrôle. La méthodologie sous-jacente à la réalisation des deux études de cas sera ensuite explicitée, avant que nous décrivions et analysions les cas ECOMIN et HUMIN. Ensuite, en partant des données empiriques, nous montrerons en quoi l'articulation des référents théoriques évoqués permet de comprendre les changements à l'œuvre et les transformations des modes de contrôle observés. Enfin, nous discuterons des apports et des limites d'une telle articulation pour la recherche en gestion et l'étude du changement organisationnel.

## **La déspatialisation, enjeu de gestion du télétravail**

L'émergence et le développement du télétravail sont à replacer dans le contexte de changement qui caractérise le monde du travail et qui est marqué par les développements conjugués de la flexibilité, des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'individualisation et des compétences individuelles (p.ex. Edwards, 2007). Comme évoqué plus haut, le télétravail se caractérise par (a) une distance, soit une dispersion spatiale et/ou temporelle, (b) une fréquence, soit une proportion du temps de travail total prestée à distance et (c) l'usage des TIC. Cette multi-localisation croissante du travail introduit une rupture importante dans le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail qui 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). Cette situation soulève certains enjeux de gestion, notamment en matière de gestion des ressources humaines, dont le principal est celui de la déspatialisation qui renvoie à la capacité à gérer de manière efficiente la distance non seulement physique mais aussi, et surtout, psychosociologique liée à l'éloignement du travailleur et de son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). Naturellement, l'acuité avec laquelle les enjeux du télétravail se posent pour le management est fonction de l'intensité de la déspatialisation, c'est-à-dire essentiellement de la fréquence de l'arrangement et du degré d'isolement du travailleur (Taskin, 2007). En effet, la situation d'un employé de banque télétravaillant à domicile un jour par semaine dans le cadre d'une convention formelle est très différente de celle d'un représentant de commerce dont le temps de travail alterne des visites chez des clients, du travail à domicile pour rédiger des comptes-rendus, par exemple, et de brefs passages au siège de l'entreprise.

Les quelques études analysant les enjeux du télétravail en matière de management se limitent trop souvent à la description des éléments intervenant dans le processus d'adoption de celui-ci (voir p.ex. Baruch, 2000; Illegems et al., 2001; Kowalski et Swanson, 2005; Morgan, 2004; Perez et al., 2002). Les défis soulevés par cette forme d'organisation du travail en matière d'isolement social et de conciliation des rôles ont toutefois été abordés (Felstead et al., 2002; Hill et al., 2003 ; Kurland et Cooper, 2002 ; Tremblay, 2002), tout comme les liens entre le télétravail et la culture, le transfert et la création de connaissances ou encore la performance organisationnelle (Daniels et al., 2001 ; Illegems et Verbeke, 2004 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Martinez-Sanchez et al., 2007). Néanmoins, les enjeux du télétravail en matière de management, de relation d'emploi et de contrôle ne sont la plupart du temps qu'évoqués comme des pistes futures de recherche.

Or, le télétravail semble questionner les pratiques de gestion en introduisant une rupture dans les fondements de l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la visibilité et la présence des travailleurs (Felstead et al., 2003) en 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. Il en résulte un besoin de re-réguler<sup>1</sup> 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). Au-delà de l'élaboration d'un management de l'implication plutôt que du contrôle, suggéré depuis de nombreuses années (Walton, 1985), les quelques recherches recensées qui étudient les effets de la déspatialisation en matière de management font état, d'une part, d'une supervision accrue du travailleur (Fairweather, 1999 ; Wicks, 2002 ; Valsecchi, 2006 ; Dambrin, 2004) et, d'autre part, de la remise en question du rôle de la fonction d'encadrement et de la nécessité pour celle-ci d'évoluer dans sa fonction de contrôle, où la supervision directe transposée à une situation de travail déspatialisé est rejetée (Deffayet, 2002 ; Dambrin, 2004). S'inscrivant à la suite de ces travaux et faisant l'hypothèse de la transformation des règles de contrôle, notre démarche a pour objet l'étude du processus de construction des règles de contrôle dans le contexte particulier du télétravail à domicile.

## **Méthodologie**

Les études empiriques existantes se sont concentrées sur l'étude du télétravail à domicile au sein des secteurs des TIC et du conseil (voir p.ex. Peters et al., 2004; Cooper and Kurland, 2002; Teo et al., 1998). Ces secteurs, au sein desquels l'on trouve le plus de télétravailleurs, sont caractéristiques d'un type d'emploi très qualifié et dérégulé, c'est-à-dire marqué par des pratiques de gestion de l'emploi flexibles et le plus souvent informelles, à l'image de la pratique du télétravail. Il est également largement reporté que le télétravail est particulièrement adapté à des structures planes à faible degré de hiérarchisation (Illegems et al., 2001; Peters et al., 2004; Clear et Dickson, 2005). Cependant, le développement futur du télétravail dépend de sa capacité à être mis en place dans d'autres types d'organisation où l'organisation du travail peut apparaître plus formalisée, ce qui a été totalement négligé dans la littérature jusqu'à présent. C'est la raison pour

---

<sup>1</sup> Il pourrait paraître plus approprié de parler d'alter-régulation dans la mesure où la notion de re-régulation induit sémantiquement un système homéostatique et un retour, au terme de processus de régulation étudié, à l'équilibre initial. Toutefois, les nombreuses recherches qui s'inscrivent dans le courant re-régulationniste illustrent la construction de nouveaux compromis (voir p.ex. Collinson et al. 1998 ; Edwards et Collinson, 2002 ; Bélanger et al., 2003), aussi, nous conserverons cette qualification qui apparaît institutionnalisée dans la littérature.

laquelle nous avons privilégié le secteur public et, plus largement, les organisations bureaucratiques.

Le premier service public étudié est ECOMIN dont la compétence essentielle est la définition de la politique économique nationale. Le projet télétravail y a été envisagé dès l'été 2004 pour les agents du service RH. Un projet pilote a été imaginé pour une population de traducteurs. Suite à l'échec de ce projet, nous avons réalisé une étude de cas complémentaire afin de comprendre cette situation au sein de HUMIN, en charge de la gestion du personnel au sein de la fonction publique et seul service public fédéral où le télétravail est pratiqué de manière formelle, suite à un projet pilote initié en mai 2004 et étendu depuis 2005. Au total, 38 entretiens semi-directifs d'une durée variant de 40 minutes à 1h45, avec une moyenne de 68 minutes, ont été réalisés. Le cas ECOMIN repose sur 28 entretiens réalisés entre janvier et avril 2005 (8 traducteurs, 2 DRH, 3 responsables de projets, 14 responsables et travailleurs du département RH intéressés par le projet télétravail et un représentant syndical). Le télétravail ne se concrétisant pas, nous avons réalisé deux entretiens complémentaires en novembre 2005 avec le responsable du projet et le chef du service traductions, afin de comprendre cet échec. Dans ce même ordre d'idée, 8 entretiens supplémentaires ont été réalisés au sein de HUMIN entre avril et juin 2006 (le responsable du projet, 2 managers de deux services où le télétravail est proposé et 5 agents télétravailleurs appartenant à ces services).

Les entretiens réalisés ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse structurale par *catégories conceptualisantes*, où la catégorie est l'outil analytique qui désigne un phénomène et qui incarne l'attribution de signification produite par le chercheur, hissant le discours à un niveau synthétique de compréhension globale (Paillé et Mucchielli, 2005, p. 150). Cette opération de codage, qui consiste en la conversion de phénomènes symboliques en données scientifiques, à la manière d'une opération de traduction (Festinger et Katz, 1974 ; Wacheux, 2005), s'est réalisée de manière *émergente*, c'est-à-dire concomitamment à la lecture du matériau dans une démarche qualifiée d'abductive par Strauss et Corbin (1990). En parallèle, des catégories descriptives ont également été identifiées pour permettre un contrôle serré de l'échantillon d'étude. Les différents codes identifiés et utilisés pour l'analyse sont présentés dans le Tableau 1. Ces différents stades de codage se sont succédé tout au long du processus d'analyse des données jusqu'à l'atteinte d'une forme de saturation théorique. Etant donné le volume des données à traiter, l'analyse a été assistée par le logiciel NVivo.

## **Etudes de cas**

Depuis plus de six ans, la fonction publique belge connaît un vaste plan de restructuration appelé « Copernic ». Celui-ci a pour objectif d'améliorer le service offert au citoyen et de développer une vision orientée « clients » ou « outputs ». Cette réforme se traduit par un grand nombre de projets de changements affectant tant les structures que l'organisation du travail au sein de chaque ministère. C'est dans ce contexte de changements qu'ont été réalisées les deux études de cas présentées ci-après.

### **ECOMIN : chronique d'un échec annoncé**

ECOMIN compte 3000 agents qui se répartissent au sein de sept directions générales et de trois services d'encadrement. En outre, plus de la moitié des agents sont peu qualifiés. RH est un service d'encadrement qui compte 177 agents dont l'essentiel du travail consiste en l'application de règles et procédures issues du droit administratif ou décidées par un petit nombre d'experts, telles que calculer le nombre des heures de récupération (en fonction du pointage), encoder et

justifier les absences ou adapter les barèmes. Le mécanisme de coordination est donc avant tout axé sur une *standardisation des procédés* où le respect d'une séquence d'action définie préalablement se traduit souvent par l'existence de nombreux formulaires ou instruments, comme la pointeuse. La *division verticale* et *horizontale* du travail y est forte. ECOMIN peut, dès lors, être qualifiée d'organisation bureaucratique.

**Tableau 1 – Codification du matériau empirique**

Label	Code	Définition
<b>Catégories Conceptualisantes (CC)</b>		
<b>Signification du contrôle</b>	<i>CCCtrl</i>	Indices de la représentation de la notion de contrôle pour les acteurs.
<b>Projection en télétravail</b>	<i>CCCtrlD</i>	Indices de la perception, par les acteurs, des effets que le télétravail pourrait avoir sur l'organisation du travail (avant que le télétravail soit mis en œuvre).
<b>Marge de manœuvre</b>	<i>CCReg</i>	Indices de la capacité des acteurs à définir des modes d'organisation du travail et/ou de contrôle, par le biais de régulations autonomes ou de contrôle.
<b>Norme temporelle</b>	<i>CCTpsD</i>	Indices de la construction, par les acteurs, d'une norme temporelle en situation de déspatialisation.
<b>Organisation du travail déspatialisé</b>	<i>CCTravD</i>	Indices de l'adaptation et des initiatives prises par les acteurs pour organiser leur travail à domicile.
<b>Communication déspatialisée</b>	<i>CCComD</i>	Indices de la manière dont la communication s'opère à distance et des effets que la déspatialisation peut avoir les modes de communication.
<b>Interaction privé – professionnel</b>	<i>CCWFD</i>	Indices de la manière dont les sphères privée et professionnelle interagissent.
<b>Perception du télétravail</b>	<i>CCValD</i>	Indices de la manière dont le télétravail est perçu par l'environnement de travail (collègues et hiérarchie) et de la façon dont les acteurs valorisent l'arrangement télétravail.
<b>Invisibilité</b>	<i>CCInvD</i>	Indices de la manière dont les acteurs perçoivent l'isolement relatif au travail déspatialisé.
<b>Visibilité</b>	<i>CCVisD</i>	Indices des stratégies mises en place par les acteurs pour reconstruire leur visibilité à distance.
<b>Thèmes Descriptifs (CT)</b>		
<b>Travail et métier</b>	<i>CTTrav</i>	Indices de l'organisation du travail et des caractéristiques de la fonction.
<b>Structure physique</b>	<i>CTLieu</i>	Indices de l'organisation physique du travail.
<b>Contrôles technocratiques</b>	<i>CTCtrlT</i>	Indices des modes de contrôles technocratiques.
<b>Contrôles sociaux et idéologiques</b>	<i>CTCtrlS</i>	Indices des modes de contrôles sociaux et idéologiques.
<b>Projet télétravail</b>	<i>CTProj</i>	Indices des motivations de BioPharma pour développer le télétravail et de la mise en place du projet.
<b>Changements et culture</b>	<i>CTCult</i>	Indices de la culture de l'entreprise et des changements organisationnels récents ayant affecté les acteurs.
<b>Motivation au télétravail</b>	<i>CTMot</i>	Indices des facteurs de motivation au télétravail.
<b>Choix du jour de télétravail</b>	<i>CTJour</i>	Indices des éléments intervenant dans le choix du ou des jour(s) de télétravail.
<b>Contrôles déspatialisés</b>	<i>CTCtrlD</i>	Indices des modes de contrôle mis en place suite à la déspatialisation des travailleurs.
<b>Avantages</b>	<i>CTAv</i>	Indices des avantages du télétravail perçus par les travailleurs au terme de l'expérience pilote.
<b>Inconvénients</b>	<i>CTInc</i>	Indices des inconvénients du télétravail perçus par les travailleurs au terme de l'expérience pilote.

A côté de ces règles formelles, le rôle du responsable hiérarchique est assimilé à celui de « superviseur » : il constitue une instance de contrôle du travail réalisé, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Le contrôle est fortement personnifié (par le chef) et individualisé puisqu'il peut s'appuyer sur des indicateurs existants, tels que le nombre de dossiers traités (*listings*), les jours d'absences, ou encore les heures prestées. L'exercice du contrôle semble dès lors fortement lié à la présence et à la visibilité des travailleurs. Le « chef » veille ainsi à ce que ses agents soient présents et prestent leurs heures, avant de savoir précisément ce qu'ils font, quand et comment. Ces pratiques bureaucratiques ne laissent que peu de place à la responsabilisation des agents et aux pratiques de contrôle allant de pair, comme l'autocontrôle.

Notons qu'au moment où les entretiens ont été réalisés, le personnel du service RH s'installait dans de nouveaux bureaux paysagers. Ce type d'organisation physique du travail valorise la *présence* et la *visibilité* comme facteurs de contrôle, deux principes qui sont à la base de ce qui sera qualifié plus loin de « convention ».

## **Le projet télétravail**

Le projet de mise en place du télétravail, décidé en juin 2004, concerne les 177 agents du service RH. Les motivations sous-jacentes à la mise en œuvre du télétravail sont d'abord gestionnaires : le télétravail est perçu comme un levier stratégique contribuant au développement d'une culture de la performance, notamment par l'instauration de certains indicateurs de performance et l'élaboration d'un 'contrat' tacite passé entre l'agent et son supérieur. Elles sont ensuite sociétales, en référence aux problèmes de mobilité (environnement) et de conciliation des rôles dans un contexte d'accroissement des rythmes de travail. Enfin, le télétravail vise à répondre à une demande formulée par les traducteurs (qui font partie du service RH) et est, en outre, envisagé comme un « pis-aller » dans le contexte du paysager. Le télétravail est finalement exclusivement proposé aux huit traducteurs du service RH qui constitueront un groupe « pilote » avant un éventuel élargissement aux autres agents du service RH. Les traducteurs se considèrent comme des « techniciens de la parole » réalisant un métier particulièrement exigeant. Ils travaillent pour les différentes directions générales et services d'encadrement d'ECOMIN qu'ils appellent d'ailleurs leurs « clients ». Au sein du service de traductions, le travail s'organise autour de quelques principes forts comme le respect des délais et un outil de gestion des entrée/sortie des traductions (boîte de réception collective accessible à tous).

## **Vers un management de la performance ?**

Pour le DRH, le télétravail constitue un levier pour responsabiliser et motiver les fonctionnaires, ce que les statuts et procédures RH de l'administration publique ne permettent pas. Il souhaite donc proposer le télétravail aux agents les plus méritants, comme une récompense, dans le cadre de la négociation d'un contrat tacite et personnalisé entre l'agent et lui-même qui aurait pour objet la fixation d'objectifs de performance et du contenu du travail.

A ECOMIN, justement, on n'a pas de principe de performance à dater d'aujourd'hui, parce qu'on n'a pas la carotte et le bâton (...) donc il faut trouver d'autres moyens et je me suis dit que le télétravail pouvait être un de ces moyens, pour une série de personnes. Parce que là, à travers le télétravail, j'ai un espèce de deal à faire : « ok, tu t'engages à suivre un régime à la performance, c'est-à-dire on te donne des objectifs, tu t'organises comme tu veux pour le faire chez toi ou au bureau, mais tu dois démontrer que tu réalises les objectifs qui sont donnés et, en contrepartie, nous te donnons la possibilité d'éventuellement jouir des avantages du télétravail et de pouvoir travailler chez toi, organiser ta vie familiale avec celle de ton travail, etc. » [DRH]

Le caractère individuel et « au cas par cas » de cet arrangement, ainsi que sa personnalisation, constituent une rupture majeure dans le mode d'organisation actuel d'ECOMIN, caractérisé par des règles collectives et générales. Il s'agit à coup sûr d'une régulation de contrôle puisque c'est bien le DRH qui propose un changement dans les règles existantes pour les acteurs concernés. Reynaud (1988) différencie, en effet, deux types de régulations en interaction qui s'inscrivent dans un rapport social, où elles sont produites par des acteurs dans leur jeu collectif : la régulation de contrôle, par laquelle ceux qui détiennent le pouvoir de créer les règles (et de sanctionner) s'efforcent de maîtriser la situation et "qui pèse donc de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social" (Reynaud, 1988, p. 10) et la régulation autonome, qui désigne "la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales" (ibidem), et donc, en d'autres termes, la production de règles par rapport aux règles qui sont imposées. La régulation constitue un processus de production de règles en transformations permanentes, sans cesse élaborées, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux. Toujours selon Reynaud (1988, p. 11), ce qui est en jeu dans la rencontre des deux types de régulations (de contrôle et autonome), ce sont les règles du jeu.

Dès les premières réflexions sur le télétravail, le DRH a instauré un nouvel indicateur de performance : les statistiques individuelles. L'objectif est de disposer d'un indicateur de productivité mesurant le nombre de pages traduites par jour et par traducteur, avec un niveau de rendement affiché initialement à 5 pages, et ensuite à 6. Pour le DRH, cette nouvelle règle de contrôle constitue une 'carotte' capable de motiver certains de ses agents puisqu'il ne proposera le télétravail qu'aux traducteurs atteignant ce taux de productivité.

En théorie, le DRH avait annoncé que ceux qui faisaient les cinq pages par jour auraient droit au télétravail et les autres pas. Ça c'était le message. Et c'est une première raison de peut-être pourquoi il y en a certains qui ont accéléré. [Traducteur]

Et c'est à ce moment-là que le DRH a dit qu'on n'allait pas le faire sur base du volontariat, mais sur base de la productivité. Il faut qu'on ait au moins six pages par jour. Et ça, j'ai trouvé un peu fort, parce qu'à l'époque on avait déjà cinq pages. Pour une page... [Traducteur]

L'introduction de cette statistique constitue une nouvelle rupture de taille pour une organisation bureaucratique telle qu'ECOMIN. En outre, le chef des traducteurs dispose d'un grand nombre d'outils de gestion (plateforme sur le réseau où les textes en traduction sont accessibles, boîte aux lettres collective où les textes arrivent et d'où ils sont envoyés une fois terminés, distribution des tâches par e-mail, etc.) qui, dans le cas du télétravail, sont utilisés à des fins de contrôle.

On travaille sur un réseau, on peut entrer les traductions et tout le monde peut entrer pour voir ce qu'on est en train de faire, le chef peut le voir. (...) C'est donc organisé par service et on met la traduction, c'est stocké au bon endroit et là tout le monde peut trouver sa traduction... Et nous-mêmes en travaillant, on est déjà au bon endroit donc si quelqu'un veut vérifier ce qu'on fait, il peut facilement entrer dedans et voir où on en est arrivé dans la traduction, par exemple. [Traducteur]

Malgré cette intensification du travail et ces formes de contrôle plus contraignantes, les traducteurs adhèrent au 'deal' proposé. On peut dès lors s'interroger sur les raisons de cette acceptation. Pour Collinson et al. (1998), les travailleurs peuvent accepter une limitation de leur autonomie et une intensification de leur travail au prix de nouvelles mesures de contrôle s'ils en perçoivent un bénéfice et, notamment, une meilleure organisation du travail. Leur « thèse du travailleur discipliné » peut expliquer que les traducteurs acceptent les statistiques dans la mesure où celles-ci viennent mettre de l'ordre dans l'équipe en rendant la productivité de chacun

transparente ainsi que dans la mesure où le télétravail permet d'échapper aux conditions de travail qui prévalent dans le service traductions, marqué par de profonds conflits.

La dernière fois que j'ai été évalué, c'était en 1998 et de toute façon, on avait tous 7,5/10, pour éviter les conflits, chacun avait la même cote (...) Aujourd'hui, on n'a plus de réunions de service, ce ne sont que des contacts informels. De toute façon, quand on avait des réunions de service, ce n'était que pour dévaloriser les gens et désigner les gens capables de réviser les textes. Ça tournait au règlement de comptes, aux attaques personnelles sur le niveau des gens dans telle langue... [Traducteur].

Et aussi le bâtiment qui est fatigant. Il y a le paysager, mais aussi le bâtiment qui rend malade parfois. Il y a la lumière, le manque d'air, parfois la température qu'on ne peut pas régler... Tout ça sont des conditions de travail qui sont plus fatigantes et moins motivantes. [Traducteur]

Pour les traducteurs, cette intensification du travail serait donc contrebalancée par du temps passé à domicile, loin du contrôle social, des conflits latents et de l'obligation de présence, par exemple. Cette valorisation trouve donc sa source dans la sphère privée des travailleurs et s'inscrit plus largement dans la tendance à l'individualisation observée par ailleurs (Beck et Beck-Gernsheim, 2001 ; Vendramin, 2004).

Dans un système où l'organisation du travail et les pratiques de contrôle sont basées sur la *présence* (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) et la *visibilité* (la possibilité d'observer le travailleur) des salariés, l'introduction de nouvelles formes de contrôle (axées performances ou même basées sur la confiance) entre en conflit avec les modes de contrôle propres au modèle bureaucratique (Cf. Sisson et Marginson, 2003). Il semble évident, aux dires des acteurs interrogés, que le télétravail nécessite l'aménagement des règles de contrôle.

Je crois qu'il faut mettre l'accent ici, pour développer le projet, sur le contrôle qui est facile. (...) Ça a beau être des télétravailleurs, c'est le gros argument, parce que ça ne changera rien. Qu'elle les voit, ou qu'elle ne les voit pas, à mon avis ça change rien, ils travaillent tout de même par mail. Je crois que c'est ça qu'il faut dire (...) Si on voulait étendre, il faudra des garanties au niveau contrôle. Et là, ce qui est lié, c'est la responsabilisation des chefs. (...) Avec les traducteurs, et avec les outils et la gestion de la responsable, qu'ils soient ici ou ailleurs, on s'en fout, on voit quand même bien ce qu'ils traduisent. On sait contrôler si le travail est bien ou pas bien. Il n'y a vraiment pas de risque. [Responsable de projet]

Le Tableau 2 propose une synthèse des modes de contrôle observés chez ECOMIN. Plus fondamentalement, ces dispositifs bouleversent les principes de contrôle existants en introduisant, par exemple, la dépersonnalisation de la fonction de contrôle au profit d'outils.

**Tableau 2 – Synthèse des modes de contrôle observés (ECOMIN)**

Contrôles technocratiques	Contrôles sociaux	Contrôles idéologiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Pointage</li> <li>▫ Contrôle direct du superviseur</li> <li>▫ Délais des traductions</li> <li>▫ Statistiques</li> <li>▫ TradVert (boîte collective gérant les entrées/sorties des traductions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Par les outils de contrôle, consultables</li> <li>▫ Par le paysager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Une vague notion de "service" aux clients internes</li> </ul>

En conclusion, le projet de télétravail et la déspatialisation sous-jacente introduisent les principes de non-présence, de non-pointage, d'arrangement individuel, de confiance et de contrôle sur le résultat chez ECOMIN. Autant de principes qui questionnent les principes, largement intériorisés, de visibilité et de présence des travailleurs et qui constituent les fondements du contrôle et de l'organisation du travail (fondements qui font référence à ce qui sera qualifié plus loin d'énoncé de la convention). Finalement, le projet télétravail est abandonné faute de soutien hiérarchique et

de leader ce qui, combiné à la création des paysagers, renforce les règles du jeu existantes (ou la convention, cf. infra).

## **HUMIN**

HUMIN a pour mission de développer et de soutenir les politiques RH de tous les services publics fédéraux. Sa structure est similaire à celle d'ECOMIN à l'exception du profil des agents puisqu'une majorité des 513 agents sont très qualifiés. Le télétravail y a été introduit en même temps que d'autres changements dans l'organisation du travail comme, par exemple, (a) la suppression de la pointeuse en compensation de quoi douze jours de congés ont été alloués aux agents, sur l'hypothèse que ceux-ci travaillent au-delà du temps de travail contractuel (et étant donné l'impossibilité de contrôler les heures supplémentaires de chacun) ; (b) l'introduction du travail par projet et (c) la mise en place d'une nouvelle procédure d'évaluation appelée « cercles de développement » dont l'objectif d'évaluation côtoie un objectif de développement du dialogue et de la communication internes.

Ces différents changements ont été initiés par le top management et s'intègrent dans un changement stratégique plus large visant à promouvoir une orientation clients. Le télétravail constitue un des leviers de cette stratégie générale.

### **Projet télétravail**

La décision de proposer le télétravail au sein d'HUMIN fut motivée par un double souci d'amélioration des conditions de travail et de développement de l'attractivité du travail et, plus largement, de la fonction publique comme employeur de choix. D'autres objectifs ont également été assignés au télétravail comme l'amélioration du service aux usagers (les clients) ou l'amélioration de l'efficacité globale de HUMIN et de la gestion de son personnel dans l'espoir, par exemple, de réduire l'absentéisme et le turnover. Le projet a été présenté et discuté avec les représentants des travailleurs qui l'ont soutenu pour la capacité de conciliation des rôles professionnel et privé que le télétravail autorise.

Le projet pilote fut lancé en mai 2004 et se composait de 42 volontaires, très qualifiés, et ayant choisi de télétravailler un jour par semaine, à l'exception de deux d'entre eux ayant opté pour deux jours. Pour chaque agent, le télétravail a fait l'objet d'un avenant écrit précisant la fréquence de l'arrangement, le lieu de travail (domicile), la participation financière de HUMIN en matière d'équipement informatique ainsi que la nature des tâches à réaliser à domicile et une période de disponibilité durant laquelle l'agent doit rester joignable pour ses collègues et supérieurs et correspondant à la plage horaire de présence obligatoire, c'est-à-dire de 9h30 à midi et de 14h à 16h. La décision finale d'autoriser un agent à télétravailler incombe au responsable hiérarchique. Nous avons réalisé nos entretiens au sein des unités *Knowledge Management* et *Training Management* où le télétravail avait fait le plus d'adeptes.

### **Gestion spécifique du contrôle**

Les agents volontaires de HUMIN ont adopté le télétravail pour bénéficier d'une meilleure conciliation entre vies privée et professionnelle ainsi que pour diminuer les temps de déplacement. Le télétravail a toutefois eu un effet contrasté sur la coordination et la cohésion des équipes visitées, comme l'illustrent les extraits ci-dessous. Selon les télétravailleurs, cette nouvelle forme d'organisation du travail n'a pas eu d'impact sur le travail de l'équipe alors que, du point de vue des managers, certaines conséquences sociales peuvent être pointées.

C'est un travail assez individuel, de toute façon. Et les gens peuvent toujours me joindre. Mais comme on travaille à deux maximum sur les projets, souvent seuls avec la directrice, ce n'est pas un problème (...) Puis, on est connectés toute la journée sur le serveur et s'il y a des e-mails qui sont envoyés, il faut y répondre. [un télétravailleur]

Ce que je trouve difficile personnellement, c'est le fait que pour avoir toute l'équipe présente plusieurs jours par semaine, ce n'est pas évident. [un manager]

Mais je préfère ne pas augmenter la dose de télétravail. Ça pourrait devenir plus difficile au niveau du travail d'équipe (...) C'est à dire que parfois les jours où on se retrouve tous en même temps deviennent rares. [un manager]

Notons que ces résultats illustrent que l'effet « désocialisant » du télétravail, qui n'avait été étudié jusqu'à présent qu'en adoptant le point de vue du télétravailleur (Harris, 2003), est exprimé par les collègues et les supérieurs du télétravailleur. Ceci montre que la cohésion sociale du télétravail n'est pas garantie au sein de l'environnement de travail. Il semble que ces divergences de vues soient bien dues au fait que le télétravail, même formalisé, reste un arrangement individuel réalisé au cas par cas, dans le cadre d'un *deal* passé entre le fonctionnaire et son chef. La plupart des éléments de ce *deal* restant à la discrétion de l'un et l'autre : tâches à effectuer, fréquence, jours, etc.

L'aménagement de certaines règles de contrôle (temps de travail, évaluation, etc.) témoigne de pratiques de GRH individualisées, comme nous l'avons pointé précédemment. D'autres pratiques vont dans ce sens, à l'image des cercles de développement qui évaluent les compétences et les attentes des agents mais qui sanctionnent également le développement individuel au terme d'une période de deux ans, ainsi que, plus marquant encore, de la suppression de la pointeuse qui décollectivise une norme temporelle formelle.

Lorsqu'il y avait la pointeuse, c'est vrai que c'est la présence qui compte. Parfois on a donc des situations où l'on est fatigué à 4 h 30 mais où l'on décide de rester jusqu'à cinq heures parce qu'il faut prêter ses heures. Sans rien faire. Au lieu de pouvoir partir à ce moment-là et travailler plus tard un autre jour. D'un autre côté, c'est plus objectif aussi. Il n'y a plus de contrôle social. Quand il y a une pointeuse, il y a moins de contrôle social. Quand tu pars à une certaine heure tôt, ici, tout le monde te regarde. [un télétravailleur]

Ce n'est peut-être pas rentré dans les mœurs de tout le monde, ce télétravail...j'ai déjà entendu des collègues dire d'un télétravailleur que quand il rentrait de son jour de télétravail, le jeudi, il était tout bronzé et qu'il avait fait son jardinage...Ou que quelqu'un n'était pas à la maison car elle ne répondait pas à ses e-mails...Et je ne voudrais pas que l'on dise cela de moi. [un télétravailleur]

Moi, je télétravaille le weekend ! (...) Quand les gens travaillent chez eux pendant une journée, ils prennent davantage de recul et ils reviennent plus détendus. Je ne serais pas cynique au point de dire que c'est parce qu'ils se sont reposés, c'est parce qu'ils ont moins été soumis à la pression quotidienne. [un manager]

Parallèlement à cette individualisation –qui demeure limitée dans la fonction publique– un autre phénomène apparaît, celui du contrôle social. Les pressions sociales illustrées par les extraits ci-dessus mènent au développement de nouvelles stratégies en matière de communication et d'auto-contrôle. Par exemple, les télétravailleurs envoient davantage de courriels à leurs collègues et supérieurs. Ces 'stratégies de signalement' ont pour but de manifester la visibilité et la présence des travailleurs à distance.

J'ai tendance à être plus stricte avec moi-même car j'ai vraiment peur qu'on pense que parce que je suis à la maison, je ne travaille pas. Je ne voudrais pas qu'on croit que je suis à la maison, que je suis une carotteuse, que je n'ai rien fait de ma journée, que j'étais dans mon jardin. Je prends donc beaucoup de travail à maison...c'est clair que dès que je reçois un mail à la maison, j'essaie d'y répondre tout de suite pour ne pas

qu'on dise que je ne lis pas mes e-mails, que je ne suis pas à la maison, je reste aussi toujours très proche du téléphone au cas où l'on m'appelle. C'est la peur qu'on ressent ça en se disant que je suis à la maison et donc que je vais moins travailler. [un télétravailleur]

Au départ, j'ai eu cette tendance d'envoyer des e-mails, de montrer vraiment que je travaillais. Au début, quand je suis arrivé ici, la confiance manquait. C'est dans cette situation que j'envoyais ce que j'avais fait, d'envoyer un résultat où un rapport ou même de téléphoner...(…) À mettre de l'énergie à montrer qu'on travaille. Ce n'est pas évident. Je sais que j'ai des collègues qui ont plus de mal avec ça. [un télétravailleur]

Les managers contribuent naturellement à ce processus de re-régulation du travail en détournant certains outils de gestion à des fins de contrôle : il en va ainsi de la formalisation des réunions, de certains indicateurs (*time sheets*) et d'outils virtuels (agendas et espaces partagés, courriels).

En fait, on a des moyens qui sont à la fois des moyens d'organisation et aussi des moyens de contrôle. On a par exemple un tableau Excel qui est sur la plate-forme commune, on a un espace de gestion documentaire commune avec un espace par projet. Donc on peut tous aller voir ce que les autres sont en train de faire. Ce n'est pas mis en place en vue de faire un contrôle, c'est mis en place en vue d'être informé, de communiquer et de gérer les connaissances communes. Mais c'est aussi une forme de contrôle collectif et par moi-même. [un manager]

Au sein de HUMIN, la déspatialisation génère donc des régulations de natures diverses : certaines provenant du sommet hiérarchique (avenant au contrat de travail, travail par projet plutôt que pointeuse) et du management, d'autres émanant des collègues (contrôle social) et d'autres encore adoptées par les télétravailleurs eux-mêmes en réaction aux précédentes (auto-contrôle, stratégies de signalement). Les modes de contrôle sont donc multiples et force est de constater qu'à côté de ces formes technocratiques développées par le management, d'autres, davantage sociales voire idéologiques, prennent une importance croissante en situation de travail déspatialisé (Tableau 3).

C'est ainsi que la notion de confiance est évoquée par tous les télétravailleurs rencontrés pour expliquer leur organisation du travail à domicile (par exemple, le respect des horaires de bureau et leur accessibilité) ou pour justifier pourquoi ils ont eu accès à cet arrangement. Cette notion de confiance constitue une forme de contrôle idéologique qui agit comme une norme internalisée par les travailleurs au point de réguler leur identité (Willmott, 2002 ; Kärreman et Alvesson, 2004).

Je pense que mon chef m'a proposé de télétravailler parce qu'il a confiance en moi et que je fais bien mon travail. Le télétravail est basé sur une relation de confiance. [un télétravailleur]

**Tableau 3 – Synthèse des modes de contrôle observés (HUMIN)**

Contrôles technocratiques	Contrôles sociaux	Contrôles idéologiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Réunions de suivi des projets</li> <li>▫ MBO</li> <li>▫ Balanced scorecard</li> <li>▫ Tableau de bord/agenda partagé</li> <li>▫ Plate-forme commune (serveur)</li> <li>▫ E-mails</li> <li>▫ Planification de la journée de télétravail et rapports d'activités</li> <li>▫ Supervision directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Membres de l'équipe et des autres services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Respect des règles ("Loyauté")</li> </ul>

En conclusion, le cas HUMIN illustre le phénomène d'individualisation des normes de contrôle par la négociation personnalisée de « l'arrangement télétravail », par la responsabilisation individuelle des agents ainsi que par le développement d'outils de contrôle dans une logique de transparence et de communication (agendas partagés, communautés de pratiques virtuelles, planification des jours de télétravail avec mention de la charge de travail ces jours-là, etc.). Ces

différentes stratégies contribuent à renforcer la relation managériale et particulièrement le rôle du manager, que l'on sait remis en question en situation de déspatialisation (Deffayet, 2002 ; Dambrin, 2004). C'est dans ce contexte que les notions individualisées de « confiance » et de « résultats » sont valorisées. Dans une certaine mesure, les règles du jeu sont ici davantage constituées de normes subjectives et comportementales que la notion de « confiance » rend bien, et que les individus sont amenés à intérioriser.

## **Articuler régulations sociales et conventions pour comprendre le changement à l'œuvre ?**

La recherche sur laquelle se fonde cette contribution postule que la déspatialisation amène à la construction de nouvelles règles de contrôle. Dans les deux cas étudiés, la mobilisation de la théorie de la régulation sociale (TRS) permet de comprendre le processus de construction de ces règles. Dans le cas ECOMIN, les règles du jeu se trouvent effectivement et durablement modifiées par l'évolution conjointe des régulations autonome et de contrôle, principalement suite à la mise en place d'un système de contrôle de la performance. Le 'jeu' débouche sur un compromis amenant les travailleurs à accepter la nouvelle situation de travail dans la mesure où elle leur permet de dégager de nouvelles marges de manœuvre dans l'organisation de leur travail, à domicile. Cependant, malgré ces transformations qui semblent autoriser la pratique du télétravail, celui-ci ne s'est pas concrétisé. Comment, dès lors, expliquer cet échec ? Des éléments structurels pourraient être avancés, touchant au profil des travailleurs ou au type d'organisation, sachant que la littérature considère le télétravail comme particulièrement adapté à des structures planes et à des travailleurs de la connaissance (Illegems et al., 2001 ; Peters et al., 2004 ; Clear et Dickson, 2005). Pourtant, une seconde étude dans le secteur public (HUMIN) a illustré la compatibilité du télétravail avec une organisation bureaucratique. Une part de l'explication peut dès lors résider dans le manque de soutien hiérarchique reçu mais, à nouveau, à quoi est-ce dû ? Et pourquoi ce projet de télétravail est-il abandonné alors qu'il est désiré par les travailleurs du service RH ?

La réponse à ces questions doit, selon nous, s'exprimer en termes de règles et de normes, mais d'un autre *niveau* et d'une autre *nature*. En effet, les nouvelles règles du jeu établies ne concernent qu'une population restreinte de travailleurs (les traducteurs) alors que le projet télétravail viserait, à terme, l'ensemble du service RH. Sans qu'il n'y ait eu délibération collective sur le projet, celui-ci remet en question l'organisation du travail existante en introduisant de nouvelles règles de contrôle qui se superposent aux règles existantes, tout en remettant d'autres règles en question, comme, par exemple, la pratique du pointage qui questionne la nécessité de –et le sens attribué à– la présence physique. Alors que la présence, comme la visibilité, semblent être des valeurs intériorisées et constituer, dès lors, des règles d'une nature différente. Cette re-régulation locale, pourtant collective, s'opère sur le mode de l'*invasion* (Mercier, 2003) et entre *de facto* en conflit avec les *principes* de l'organisation bureaucratique, ou encore avec les *règles du jeu générales* sur lesquelles les acteurs ont moins directement prise –car elles s'insèrent dans un contexte culturel, historique et sociétal– et qu'il est proposé de nommer « convention », au sens de Gomez (1996).

C'est dans le cadre de cette distinction de niveaux et de nature de la régulation que l'apport conventionnaliste peut être utile. Selon Lewis (1969), la convention est le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Dans l'approche gestionnaire de Gomez (1996), la convention synthétise un ensemble de discours (énoncé) et de techniques (dispositif matériel) qui se relie et tressent un référentiel convaincant pour rendre raisonnable le

choix des individus. Le Tableau 4 illustre ces éléments constitutifs de la convention en vigueur chez ECOMIN, et témoigne donc de la capacité à identifier, par ces différents repères, une convention. L'apport de Gomez réside certainement dans l'approche dynamique qu'il propose et qui prend en compte l'évolution du référentiel et du processus de construction des règles, contrairement aux travaux fondateurs de Lewis. Dans ces termes, la mesure de performance négociée localement pour les traducteurs a envoyé un *signal de dissonance* par rapport à la convention existante. Cette règle de performance, atypique dans l'administration, a participé au questionnement de la convention existante. Celle-ci aurait pu intégrer ce message et s'adapter ou disparaître (en référence à la dynamique des conventions), mais elle s'est au contraire renforcée en faisant disparaître cette norme concurrente qui aurait pu être à l'origine de la naissance d'une autre convention. L'introduction de dispositifs matériels et de discours prônant un management par objectifs sont autant de signaux contradictoires, introduits par les gestionnaires en charge du projet, qui s'opposent aux principes bureaucratiques largement partagés dont les signes existants (pointeuse, horaires, organisation du travail et des équipes, etc.) trahissent la persistance. Les régulations à l'œuvre au niveau du service de traductions apparaissent donc stériles car elles sont incapables de remettre en cause la convention en place au sein de laquelle le télétravail apparaît *non conventionnel*.

**Tableau 4 – Convention en place chez ECOMIN**

Enoncé			Dispositif matériel		
<i>Visibilité et Présence, "prester ses heures".</i>			<i>Pointeuse et contrôles administratifs.</i>		
Principe supérieur	Distinction	Sanction	Contacts	Technologie	Négociation
<b>Etre présent</b>	<i>Bureaucratie. Valorisation du respect des règles.</i>	<i>Nulle ou administrative.</i>	<i>Au sein des services.</i>	<i>Pointeuse et observation directe.</i>	<i>Marge de manœuvre faible.</i>
<b>Principe de cohérence</b>					
<i>L'administration se traduit dans les outils (pointeuse), le contrôle social, et la culture (respect des règles).</i>					

Dans le cas de HUMIN, les régulations autonomes observées sont apparues de nature relativement individuelle, ce qui n'a rien d'étonnant dans la mesure où le télétravail est le fruit d'un arrangement individuel, mais qui constitue une ouverture théorique au sein de la théorie de la régulation sociale elle-même. Le contexte de déspatialisation et les régulations de contrôle qu'il a généré se sont traduits dans des stratégies distinctes, selon les acteurs. Face à un transfert des modes de supervision directe vers des outils technologiques et/ou une fréquence accrue de feedbacks, certains télétravailleurs ont développé une obligation morale de réagir instantanément à toute sollicitation, afin de témoigner à distance de leur présence et de leur visibilité. Dans le cas de ces stratégies de signalement, ces régulations autonomes et de contrôle s'inscrivent dans la convention existante et ne contribuent tout au plus qu'à faire évoluer les construits sociaux de présence et de visibilité en démontrant que ceux-ci sont aussi opérationnels à distance. Toutefois, cette re-régulation illustre à quel point les acteurs intériorisent les valeurs *visibilité* et *présence* et l'influence que ceci peut avoir sur leurs comportements lorsqu'ils travaillent à distance.

Dans d'autres cas, les régulations autonomes ont pour objet l'apprentissage de nouveaux rythmes et de nouvelles frontières de travail. L'immixtion dans la sphère privée est limitée par ces mêmes régulations autonomes et la notion de confiance se trouve valorisée par le développement de l'autocontrôle. Ici, le télétravail est vécu comme une expérience pouvant modifier l'organisation du travail, principalement en profitant de la flexibilité horaire qu'il procure et qui permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Dans cette configuration, la convention existante évolue et intègre des éléments nouveaux, comme la gestion par objectifs. Cependant, la

convention existante ne disparaît pas au profit d'une autre tant les notions de visibilité et de présence sont intériorisées dans l'administration publique, tout comme la norme temporelle de la durée du travail (7h36).

En conclusion, dans les deux Services Publics Fédéraux que nous avons étudiés, le télétravail semble s'inscrire dans une stratégie de changement de culture visant à responsabiliser les agents. Ce changement culturel touche à des *symboles* forts et structurants du travail dans l'administration comme la pointeuse, la présence des agents dans les bureaux et, plus généralement, les modes de contrôle. En d'autres termes, ce changement questionne la convention en vigueur en rompant avec les principes de visibilité et de présence. Dans un cas, la réponse apportée a été radicale, soutenue et concertée et les règles de contrôle ont été renégociées laissant place à une re-régulation du travail sur de nouvelles bases (voir Taskin et Edwards, 2007), avec de nouvelles règles en construction pour l'instant. Dans l'autre cas, la réponse a été trouvée de manière opportuniste dans le cadre d'un conflit, instaurant une nouvelle règle de contrôle non négociée et limitée à un petit groupe d'agents isolés et non représentatifs du reste de l'organisation, les traducteurs. Cette adaptation locale n'a pas été délibérée plus largement et pose problème. Entre non-dits et déficit de volonté stratégique, les règles de contrôle prévalant à ECOMIN n'ont jamais été remises explicitement en cause, créant un conflit potentiel entre un petit groupe de fonctionnaires ayant adopté des indicateurs de performance spécifiques et l'ensemble des autres agents, prestant leurs 7h36 de présence obligatoire.

## **Discussion : Articuler régulations sociales et conventions pour étudier le changement en GRH ?**

D'emblée, rappelons que l'articulation théorique proposée ici entre régulation sociale et convention s'est construite sur le mode de l'abduction, c'est-à-dire au gré d'un aller-retour permanent entre données empiriques et référents théoriques. C'est donc parce que cette articulation a permis de donner un sens aux phénomènes observés que nous l'avons développée. Sans avoir la prétention de présenter un cadre théorique intégré, cette articulation théorique que Reynaud et Favereau ont eux-mêmes envisagée (Favereau, 2003; Pezet et Louart, 2003) nous semble pertinente pour l'étude de situations de changement organisationnel -et pour leur pilotage- au nom de trois principes majeurs:

- Tout d'abord, un principe d'interaction. On peut identifier un lien entre les régulations locales des acteurs et leur effet sur un monde commun sur lequel les acteurs n'ont que partiellement prise et que Gomez (1996) nomme « convention ». Cette articulation réinsère les relations interindividuelles au sein d'une relation impliquant des collectifs (Favereau, 2003) et permet de mieux comprendre le processus de création des règles sociales, ou ce qui l'entrave, en établissant des liens étroits entre un niveau d'observation et de compréhension interindividuel et celui de l'organisation, c'est-à-dire en prenant simultanément en compte l'acteur et le système d'action par l'étude du lien entre comportements et règles.
- Ensuite, un principe de cohérence. La convention et l'action individuelle ne sont donc ni entièrement indépendantes ni totalement déterminées. Aucun individu ne peut avoir un impact seul sur la convention dans son ensemble mais chaque individu peut agir localement de telle façon qu'il augmente la cohérence entre les signaux de celle-ci (Gomez et Jones, 2000). Nous nous trouvons bien dans un espace d'action organisée. Cette perspective prend en compte le contexte et la culture dans l'étude du changement: les conventions sont aussi le fruit des constructions historiques des acteurs.
- Enfin, un principe de pertinence. Cette articulation répond à la transformation des rapports sociaux que l'on peut observer et où les régulations par le contrôle de l'information ou la

normalisation des comportements prennent le pas sur la commande par instructions et règlements collectifs, favorisant le développement de conduites individuelles qui interprètent et intègrent les contraintes de l'action (Courpasson, 2000). Ce référent permet aussi l'étude des régulations des acteurs dans un contexte où certaines normes qui contraignent l'action sont intériorisées et peuvent être assimilées à des valeurs. Cette réalité est observée par ailleurs : les politiques de gestion mobilisent de plus en plus les dimensions subjectives des individus (valeurs, identité) afin d'influencer les comportements (Willmott, 2002). Le seul référent stratégique ne suffit pas pour comprendre les régulations à l'œuvre et, dans le cadre de cette recherche, le développement de formes de contrôle idéologique et social.

Cette articulation théorique qui œuvre à la compréhension du changement social repose naturellement sur les forces respectives des deux référents qui la composent, puisqu'il ne s'agit pas ici de privilégier l'une ou l'autre. Ainsi, l'approche conventionnaliste analyse les comportements adoptés par les individus lorsqu'ils sont confrontés à des situations marquées par l'incertitude en identifiant les repères –explicites ou implicites– auxquels les individus se réfèrent pour décider des comportements à adopter. Ces divers repères signalent la convention à l'œuvre dans la situation en question, à un niveau collectif. Toutefois, la perspective conventionnaliste n'explique pas *comment* s'organise le processus de décision et de construction de ces normes. C'est justement là que la TRS permet d'identifier et de comprendre ce qui se passe au niveau individuel et interindividuel et la manière dont les décisions se prennent aussi en groupe autour d'un objet ou d'une situation de changement donnée. Reynaud nous donne, en effet, les outils nécessaires à la compréhension des décisions prises localement, en les assimilant à des processus de production de règles, c'est-à-dire à des régulations. C'est à ce titre que l'articulation proposée entre TC et TRS permet, à nos yeux, de prendre en compte simultanément un niveau d'observation et de compréhension interindividuel et un autre plus collectif, celui de l'organisation, par la mobilisation des notions de régulation de contrôle, autonome et conjointe développées par Reynaud (1988, 1993) ainsi que de la notion de convention et du principe de leur dynamique tel qu'exposé par Gomez (1996, 1997). En résumé, cette articulation semble permettre l'étude simultanée des acteurs et du système d'action mais aussi des règles et du changement de ces règles.

En ce sens, et comme nous le spécifions dès l'introduction, cette contribution s'inscrit dans le courant des *Critical Management Studies* (CMS)<sup>2</sup>. Au-delà des principes de remise en question des évidences managériales, de réflexivité et de questionnement des dimensions de contrôle et de pouvoir qui constituent trois des quatre principes clés des approches CMS (voir Taskin et Willmott, 2008), cette contribution offre une perspective multidisciplinaire utile à la compréhension et à l'étude de phénomènes de gestion. Par ailleurs, en faisant référence à des auteurs francophones, nous attestons de l'existence d'une pensée critique francophone en gestion, même si elle n'est pas (encore) aussi institutionnalisée que les multiples perspectives et postures que recouvre le courant des CMS. Le quatrième principe de ces approches, appelé l'anti-performativité (voir Taskin et Willmott, 2008), est l'objet d'un débat intense au sein de la communauté des CMS (voir Spicer et al., 2009). Initialement, ce principe rejette l'utilitarisme comme seule finalité de la recherche en gestion. De notre point de vue, qui peut être qualifié de pragmatique, il paraît essentiel d'envisager un lien entre les travaux de recherche et les actions du terrain ; en d'autres termes, la recherche en gestion doit aussi avoir pour objectif –ou conséquence– la transformation des pratiques de gestion. Dans le cas de cette contribution, par

---

<sup>2</sup> Voir, à ce titre, les travaux fondateurs de Hugh Willmott (1987), avec David Knights (1982) et Mats Alvesson (1992).

exemple, le gestionnaire retiendra que l'identification de la convention en vigueur et de ses repères permet d'anticiper les contradictions possibles entre celle-ci et les projets de changements introduits, voire d'anticiper les actions nécessaires pour rendre les repères compatibles avec le changement envisagé et les principes que celui-ci véhicule.

Naturellement, cette articulation théorique suscite débat et souffre de certaines limites. Par exemple, la TRS revendique que ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs. On parle de « système social », mais le système est le produit de l'action, ou plus précisément, des interactions entre les acteurs qui produisent leurs propres règles et définissent leurs fins (dans la lignée de l'analyse stratégique développée par Crozier). Considérer une convention échappant en partie à l'action directe des acteurs sociaux, à leurs régulations, n'est-ce pas dès lors réfuter ce paradigme de l'acteur social irréductible dont la caractéristique majeure est son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir (de Terssac, 2003) ? A notre sens, non, dans la mesure où, si la convention échappe en partie aux jeux des acteurs, c'est parce qu'elle est socialement, historiquement et culturellement construite par eux. Elle ne s'impose dès lors pas de l'extérieur aux acteurs organisationnels, ce sont au contraire eux qui, au fil du temps, l'ont construite. Si elle n'est pas entièrement aux prises des acteurs, c'est dès lors par inertie, parce que la convention est aussi le fruit des constructions historiques des acteurs et que certaines normes se trouvent intériorisées par ceux-ci, à l'image des valeurs ou des symboles. Notons que le poids de ces dimensions historique et symbolique est particulièrement fort dans des structures (relativement) stables telles que les bureaucraties.

Une autre limite associée à l'articulation proposée réside dans la nécessité de reconnaître un niveau et une nature de règles 'autre' (ou supérieur) sur lesquels les acteurs ont moins directement prise. C'est cette démarche qui fait aujourd'hui débat en sociologie (Reynaud et Richebé, 2007) : dans la perspective stratégique dans laquelle s'inscrit Reynaud, il est difficile de reconnaître que les normes puissent être intériorisées par les acteurs et ne pas être le pur produit de l'action stratégique en étant, par exemple, historiquement et culturellement produites. Pointons aussi que le télétravail, arrangement individuel en partie inséré dans la sphère privée, amène à questionner le caractère collectif des régulations. En effet, selon Reynaud (1988, p. 13), la régulation autonome dépasse l'individu, c'est une norme collective. Dans le cas du télétravail, il apparaît que l'individu dispose d'une marge de manœuvre nouvelle pour fixer des règles de travail. On assiste donc à la multiplication des règles de contrôle, adaptées et négociées –ou non– à chaque situation locale et ayant un moindre caractère collectif. En ce sens, le cas du télétravail constitue un terrain propice à la mobilisation de ces deux approches car il témoigne de l'individualisation du travail (tout en y participant) et pose directement la question du compromis entre autonomie et contrôle, et entre individuel et collectif.

Enfin, la mobilisation restrictive des référents théoriques discutés pourrait être reprochée. Positionnant cette proposition en gestion, et au nom de « l'extraordinaire capacité imaginative de la science de gestion [et] de sa tolérance envers toutes les tentatives qui pourraient aider à mieux comprendre le monde (...) [et] lui permettant de tout accueillir sans tout absorber » (Gomez, 2003), nous nous sommes limités à la perspective conventionnaliste gestionnaire de Gomez sans référer à la perspective économique sous-jacente (proposée entre autres par Lewis, Orléan, Salais et Favereau) ni à son développement en sociologie (par Boltanski et Thévenot). C'est d'ailleurs en se heurtant à la réalité des organisations, par le biais d'études de cas, que nous avons construit cette perspective théorique, motivé par la finalité pragmatique de l'étude et de la compréhension du changement en gestion. De même, il n'est fait aucune mention à la notion de régulation

conjointe développée par Reynaud dans la mesure où nous la considérons comme une régulation de contrôle imposant des règles (acceptées) de l'extérieur, le plus souvent au travers d'un processus de négociation formel et qui s'inscrit donc à un niveau exclusivement collectif et organisationnel et qui s'inscrit, de ce fait, dans un processus en adéquation avec les conventions existantes.

En conclusion, le changement et son pilotage apparaissent se concrétiser par des régulations multiples qui prennent place dans le cadre conventionnel de l'organisation. Car, gérer le changement, c'est agir en contexte organisationnel; et celui-ci ne se caractérise pas seulement par des éléments structurels et des acteurs, mais aussi par des régulations qui prennent place entre les acteurs, des normes, des valeurs et des principes supérieurs plus difficilement appréhendables. L'objectif de cette contribution est bien d'amener le gestionnaire à poser un diagnostic préalable en posant la question suivante: le cadre conventionnel en place est-il cohérent avec les régulations que mon projet de changement va générer? Dans quelle direction et de quelle nature doivent être lesdites régulations et à quels repères conventionnels risquent-elles de se heurter et, le cas échéant, comment agir sur ceux-ci dans la limite de mes ressources? Il s'agit donc, pour les acteurs du changement, d'agir sur les conventions, en modifiant certains de leurs repères puisque, pour rappel, la convention désigne un ensemble de repères auxquels les individus se réfèrent lorsqu'ils sont confrontés à des situations incertaines – et toute situation de changement introduit de l'incertitude sur le devenir de l'existant. Si l'apport de Gomez réside dans la démonstration de la capacité des acteurs à agir sur ces repères conventionnels et, subséquentment, sur la convention, celui-ci n'explique toutefois pas comment cette action s'organise, ce que nous apporte, par contre, la mobilisation de la TRS en évoquant différents modes de régulations sociales. En d'autres termes, la proposition théorique exposée ici vise à rendre intelligibles les situations de transformations, de création et de rémanence des règles de gestion en situation de changement.

## Références

- Alvesson, M., Willmott, H. (dir.) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems. A framework for analysis*, Boston: Harvard University Press, 180 p.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, no. 1, p. 18-31.
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (2001). *Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences*, London, Sage, 221 p.
- Besseyre des Horts, C. (2008). *L'entreprise mobile*, Paris : Pearson, 209 p.
- Clear, F., Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: Management style and worker autonomy, *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, no. 3, p. 218-233.
- Collinson, M., Edwards, P., Rees, C. (1998). *Involving employees in total quality management*, London, DTI, 148 p.
- Cooper, C., Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, *Journal of Organisational Behavior*, vol. 23, p. 511-532.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte: Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 320 p.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, no. 4, p. 358-375.
- Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (2001). Teleworking : Frameworks for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 38, p. 1151-1185.
- Deffayet, S. (2002). « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », *Recherches sociologiques*, vol. 1, no. 2, p. 27-48.
- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements*, Paris : La Découverte, 448 p.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers, Supervision and flexibility revisited, *New Technology, Work and Employment*, vol. 18, no. 3, p. 181-195.
- Edwards, P. (2007). Studying the changing world of work, *15<sup>th</sup> International Employment Relations Association Conference*, Canterbury (UK), July, 13 p.
- Fairweather, Ben (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking *Journal of Business Ethics*, vol. 22, no. 1, p. 39-49.
- Favereau, O. (2003). La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions?, dans G. de Terssac (sous la direction de), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p.367-384.
- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2005). *Changing places of work*, London : Palgrave MacMillan, 200 p.

- Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no. 2, p. 241-264.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance, *Human Resource Management Journal*, vol. 12, p. 54-76.
- Festinger, L., Katz, D. (1974). *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, Tome 2, Paris : PUF, 753 p.
- Gajendran, R., Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 6, p. 1524-1541.
- Gomez, P. (2003). Préface, dans M. Amblard (sous la direction de), *Conventions et Management*, Paris, De Boeck, p. 5-7.
- Gomez, P. (1997). Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, vol. 112, p. 64-77.
- Gomez, P. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise: Modèles économiques et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions, 271 p.
- Gomez, P., Jones, B. (2000). Conventions : An interpretation of deep structure in organizations, *Organization Science*, vol. 11, no. 6, p. 696-708.
- Hill, J., Ferris, M., 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, p. 220-241.
- Illegems, V., Verbeke, A., S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 68, p. 275-291.
- Illegems, V., Verbeke, A. (2004). Telework: What does it means for management?, *Long Range Planning*, vol. 37, p; 319-334.
- Kärreman, D., Alvesson, M (2004). « Cages in tandem : Management control, social isolation, and identification in a knowledge-intensive firm », *Organization*, vol. 11, no. 1, p. 149-175.
- Koenig, G (1993). Production de la connaissance et constitution de s pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, p. 4-17.
- Kowalski, K., Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing telework programs, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12, p. 236-249.
- Kurland, N., Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, p. 107-126.
- Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 31-32-33, p. 99-113.
- Lash, S., Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*, London: Sage, 360 p.

- Lewis, D. (1969). *Convention: A philosophical study*, Cambridge : Harvard University Press.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., de Luis Carnier, P., Vela-Jimenez, M. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance, *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, no. 3, p. 208-223.
- Mercier, E (2003). Pour une lecture conventionnaliste du changement organisationnel : Le cas d'une entreprise publique de service public (la RATP), dans M. Amblard (sous la direction de), *Conventions et Management*, Paris, De Boeck, p.179-202.
- Mello, J. (2007). Managing telework programs effectively, *Employees Responsibilities and Rights Journal*, vol. 19, no. 4, p. 247-261.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 434 p.
- Morgan, R. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges, *European Business Review*, vol. 16, p. 344-357.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 211 p.
- Perez, M, Sanchez, A, de Luis Carnicer, P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's orientations strategy, *Technovation*, vol. 22, p. 775-783.
- Peters, P., Tijdens, K., Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption, *Information & Management*, vol. 41, p. 469-482.
- Pezet, E, Louart, P. (2003). Entretien avec Jean-Daniel Reynaud : De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale, *Gérer et comprendre*, vol. 73, p. 4-13.
- Phizacklea, A, Wolkovitz, C. (1995). *Homeworking women: Gender racism and class at work*, London, Sage.
- Reynaud, J. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, vol. XXIX, p. 5-18.
- Reynaud, J. (1993). *Les règles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*, Paris :, Armand Colin, 314 p.
- Reynaud, J., Richebé, N. (2007) Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire, *Revue française de sociologie*, 48(1), p. 3-36.
- Simons, R. (1995) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, March-April, p. 80-88.
- Sisson, K., Marginson, P. (2003) Management: Systems, structures and strategy, dans P. Edwards (sous la direction de), *Industrial Relations, Theory and practice*, London, Blackwell, p. 157-188.
- Snell, S. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information, *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 2, p. 292-327.
- Spicer, A., Alvesson, M., Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies, *Human Relations*, vol. 62, no. 4, p. 537-560.

- Strauss, A., Corbin, J. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, vol. 13, no. 1, p. 3-22.
- Taskin, L. (2007). *Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain : Vers de nouveaux modes de contrôle ?*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, 489 p.
- Taskin, L., Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies: Key dimensions, *Gestion 2000*, vol. 25, no. 6, p. 27-38.
- Taskin, L., Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector, *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, no. 3, p. 195-207.
- Teo, T., Lim, V., Wai, S. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology personnel, *International Journal of Information Management*, vol. 18, no. 5, p. 329-343.
- Tremblay, D. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers, *Women in Management*, vol. 17, no. 3/4, p. 157-170.
- Valsecchi, R. (2006). Visible moves and invisible bodies: The case of teleworking in an Italian call centre, *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, no. 2, p. 123-138.
- Vendramin, P. (2004). *Le travail au singulier : Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-la-Neuve, L'Harmattan : Academia-Bruylant, 288 p.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe, in P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, p.9-30, Paris : De Boeck.
- Walton, R. (1985) From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, vol. 53, no. 2, p. 77-84.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework, *Management Decision*, vol. 40, no. 7, p. 672-681.
- Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, vol. 30, no. 5, p. 619-644.
- Willmott, H. (1987). Studying managerial work: A critique and a proposal, *Journal of Management Studies*, vol. 24, p. 248-270.
- Willmott, H., Knights, D. (1982). The problem of freedom. Fromm's contribution to a critical theory of work organization, *Praxis International*, vol. 2, p. 204-225.