

Processus de régulation sociale et dynamique des conventions autour du télétravail.

Une étude de cas

Michel Ajzen

*Université catholique de Louvain, Ecole des Sciences du Travail, Place des Doyens, 1 -
L2.01.04, 1348 – Louvain-la-Neuve (Belgique)*

michel.ajzen@uclouvain.be

Résumé

Constatant les résultats extrêmement mitigés et partiellement inexpliqués des effets du télétravail sur les organisations, cet article propose de s'intéresser au télétravail, en questionnant le processus de décision en amont pour étudier la dynamique sociale à l'œuvre depuis l'accord sur la pratique jusqu'à son usage réel. Dans une perspective critique en gestion, cet article réintroduit la dimension politique inhérente au processus de construction des rapports sociaux en proposant d'articuler la théorie de la régulation sociale et la théorie des conventions. Partant des résultats d'une étude de cas, cet article met en exergue l'émergence de différents phénomènes organisationnels et sociaux tels que le double phénomène de dés-humanisation et de ré-humanisation ou encore la réappropriation des temps productifs dans une visée performative de conciliation des sphères privées et professionnelles. Ces premiers phénomènes observés amènent à envisager les différents processus de re-régulation du télétravail et à questionner le cadre normatif qui soutient ce processus.

Note aux lecteurs

Par avance, je vous remercie pour le temps et l'attention que vous accorderez à la lecture de mon document ainsi que pour vos commentaires et suggestions. A ce stade, ce document ne constitue pas un (projet d')article mais bien une première analyse (toujours en cours) de ma première étude de cas que je confronte à mon cadre d'analyse. Ma recherche doctorale se présente sous le format d'une monographie dont la question de recherche principale est la suivante : « Comment la pratique du télétravail est-elle régulée dans les organisations ? »

Introduction

Constatant les résultats extrêmement mitigés des effets du télétravail sur les outputs organisationnels (De Menezes et Kelliher, 2011 ; ou de Martin et MacDonnell, 2012), cet article propose de s'intéresser aux usages des pratiques de télétravail, en questionnant le processus non pas en aval pour étudier les effets de la pratique sur différentes variables, mais bien en amont pour étudier la dynamique sociale à l'œuvre depuis l'accord sur la pratique jusqu'à son usage effectif. Dans le cadre du télétravail, si l'on peut s'attendre à ce que l'accord autour de l'usage définisse toute une série de règles, de principes ou encore de procédures (Reynaud, 2004 ; Léonard, 2015), de nombreux auteurs pointent l'incomplétude de ces règles, expliquant ainsi une forme de décalage entre le travail prescrit et le travail réel (Lallement, 2007 ; Cushen et Thompson, 2012). Au-delà des techniques et des processus de travail, c'est la rhétorique managériale autour du télétravail qui est questionnée, notamment autour de l'autonomie et de la responsabilisation des acteurs (Thorne, 2005 ; Huws, 2014).

En questionnant ces jeux de pouvoir autour de l'usage du télétravail, supposé autonomisant, et en adressant, d'autre part, le constat de l'autonomie contrôlée (voir Appay, 2005 ; De Terssac, 2012), ou des transformations des formes de contrôle (Taskin et Edwards, 2007 ; Taskin, 2012), nous cherchons à comprendre comment les rapports sociaux se construisent depuis l'initiative de la mise en place d'une pratique de télétravail jusqu'à son usage effectif. Pour comprendre ce processus, nous articulons la théorie de la régulation sociale (TRS) et la théorie des conventions en sciences de gestion (TC) qui permettent, ensemble, d'interpréter les jeux d'acteurs à travers la régulation de l'activité mais aussi de comprendre au regard de quel cadre interprétatif cette activité est régulée (Taskin et Gomez, 2015).

Dans un premier temps, nous définissons les usages du télétravail. Ensuite, nous commentons la littérature dominante portant sur les enjeux du télétravail afin d'en déconstruire les principaux constats et d'en proposer une perspective critique visant à réintroduire les enjeux de pouvoir. Partant de ces éléments, nous présentons ensuite le cadre théorique articulant la TRS et la TC en sciences de gestion. Enfin, après avoir présenté notre méthodologie, nous décrirons et commenterons les premiers résultats de notre recherche montrant comment se re-régule l'activité au nom d'une certaine vision de l'efficacité.

1. Comprendre les enjeux du télétravail : Une approche multi-niveaux

Depuis plus de 20 ans, nombreuses sont les publications qui proposent des définitions du télétravail (Huws et al., 1999, Johnson, 1997 ; Feldman et Gainey, 1997 ; Nilles, 1998 ; Daniels et al., 2001 ; Sullivan, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010). Souvent basées les unes sur les autres, elles tentent finalement peu ou prou d'apporter une approche originale ou novatrice à une pratique simple, en la renommant ou en lui apportant une caractéristique supplémentaire. Regroupant et synthétisant les principaux consensus autour des caractéristiques du télétravail, Taskin (2012) propose la définition suivante : « *Le télétravail désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en-dehors de toute possibilité physique pour*

le donneur d'ordre, de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC. » (2012 : 73).

Depuis plusieurs décennies, de nombreuses études sur le télétravail ont été réalisées dans le but de mesurer – principalement – les effets de la pratique sur différents niveaux d'analyse : **sociétal** (Nilles, 1998 ; Bailey et Kurland, 1999), **organisationnel** (Felstead et al., 2005 ; Taskin et Bridoux, 2010 ; Tietze et Musson, 2010 ; Walrave, 2010 ; Pyoria, 2011 ; Kelliher et Richardson, 2012) et **individuel** (Harris, 2003 ; Child et Rodrigues, 2005 ; Martinez-Sanchez, 2007, 2008 ; Tremblay et Thomsin, 2011 ; Chaignon et al., 2013 ; Legault, 2013). La synthèse de ces recherches permet d'aboutir à trois constats. Premièrement, les différents enjeux liés au télétravail sont à interpréter dans un rapport dynamique et d'interdépendance plutôt que de causalité. Deuxièmement, ces études ne considèrent pas la diversité des usages du télétravail (domicile, télécentre, bureau satellite, etc.) et l'étudient plutôt comme une pratique singulière. Troisièmement, les effets positifs et négatifs des pratiques de télétravail sur les différents outputs (sociétaux, organisationnels et individuels) sont extrêmement mitigés – comme le montrent notamment les méta-analyses de De Menezes et Kelliher (2011) et de Martin et MacDonnell (2012), regroupant ensemble plus de 275 études sur le sujet. Ces résultats tendent à démontrer que la seule étude de la pratique ne permet pas d'en comprendre ses effets puisque, dans certains cas, ils sont positifs alors que dans d'autres, ils sont négatifs. Par ailleurs, si ces nombreuses recherches s'évertuent à mesurer les effets du télétravail sur différentes variables, ces méta-analyses n'apportent aucune réponse qui permettrait de comprendre un tel constat.

Dès lors, il convient de s'intéresser aux contextes organisationnels dans lesquels le télétravail émerge dans le but d'observer la manière dont la pratique est utilisée et de comprendre ses effets variables sur les différents outputs. Il s'agirait donc de questionner les processus par lesquels les rapports sociaux se construisent depuis l'intention de mettre en place la pratique jusqu'à son usage effectif. En ce sens, cette approche constitue un renversement de perspective par rapport aux recherches réalisées sur le sujet, qui consisterait non plus à se positionner en aval du processus – en mesurant les effets de la pratique sur des outputs – mais bien en amont de celui-ci. A notre connaissance, seule une étude met en évidence l'existence de rapports sociaux inhérents à la mise en place de pratiques de télétravail, par le biais de la coopération entre les acteurs impliqués (Giannini et Minervi, 2006). Toutefois, cette étude ne questionne pas les processus à l'œuvre.

2. Repenser le télétravail à travers les rapports sociaux : une perspective de recherche critique

Souhaitant renverser la perspective de recherche dominante, il est nécessaire de repartir de l'émergence du télétravail dans l'entreprise, à travers l'accord qui le caractérise (voir Thuderoz, 2010), pour ensuite étudier comment les rapports sociaux se construisent autour de cette pratique. Plusieurs travaux ont montré la diversité des accords possibles autour du télétravail (Taskin et Vendramin, 2004 ; Martín et De Schamphelre, 2005 ; Taskin et Ajzen, 2015). Ceux-ci peuvent être formels ou informels et/ou individuels ou collectifs. A travers cette pluralité des accords possibles, on observe une diversité des contextes dans lesquels peuvent

exister la pratique. Toutefois, si l'étude de l'accord permettrait de comprendre comment l'usage de la pratique est prescrit, il est fort probable que l'usage effectif de la pratique diffère, à des degrés divers, du contenu de l'accord. Comme l'ont montré Lallement (2007) ou encore Cushen et Thompsom, (2012), il existe des écarts entre le travail prescrit et le travail réel. Ce travail prescrit traduit des choix de gestion dont la portée normative vise à définir ce qui est et dès lors, ce qui n'est pas ; ce qui est souhaité et dès lors, ce qui ne l'est pas. Pour Léonard (2015), il s'agit de *préceptes opératoires* à travers lesquels le gestionnaire définit des règles portant sur un « comment faire ». Toutefois, ces prescriptions ne peuvent pas tout prévoir (Reynaud, 2004). Ainsi, les travailleurs auront à faire face à des situations où les règles existantes ne suffisent plus ou, tout simplement, n'existent pas. Conscients de ces contradictions entre les prescriptions et la réalité du terrain, ils résisteront (Cushen et Thompson, 2012). Pour Belanger et Thuderoz (2010) ou encore Léonard (2015), cette résistance traduit une volonté de l'acteur d'affirmer son autonomie à définir son comportement et, par extension, ses choix et ses actions. La connaissance de ces contradictions ne concerne pas uniquement l'usage des pratiques, les techniques ou les processus de travail mais également « (...) *l'usage d'une rhétorique et d'un discours destinés à soutenir, pour les légitimer, le management et son action* » (Léonard, 2015 :24).

Dès lors, conscients de l'incomplétude des règles définies par le management ainsi que de l'inadéquation de la rhétorique managériale qui accompagnent l'usage du télétravail, les acteurs vont agir sur ces dernières en adoptant des pratiques divergentes, soit en réaction, soit spontanément, laissant ainsi percevoir un antagonisme structuré à travers lequel se matérialise de nombreux rapports de force entre acteurs (Edwards, 2004). Ces jeux de pouvoir se traduisent par des stratégies et des processus de négociation de nature différente qui visent à réguler l'organisation de l'activité et les modes de coordination dans le but de définir « un futur commun » aux acteurs (Thuderoz, 2010). En ce sens, il s'agit d'un processus de régulation sociale (Reynaud, 1988).

3. Articuler les perspectives régulationniste et conventionnaliste pour comprendre les jeux de pouvoir dans les organisations

La théorie de la régulation sociale, fondée par Jean-Daniel Reynaud, définit la régulation comme une activité de production, de maintien ou de modification de règles (Reynaud, 2004 ; 2007). Selon Reynaud (2004), tout observateur découvrant un nouveau système social va tenter d'en repérer ses jeux, ses acteurs et, par extension, ses règles. Toutefois, toutes ces règles ne sont pas écrites et compilées en un seul endroit d'une part, et d'autre part, même si elles l'étaient, cela ne garantirait pas leur application *stricto sensu*. Contrairement à Friedberg (1992), Reynaud réfute l'opposition entre des règles formelles et informelles qui s'opposeraient nécessairement. Il propose plutôt de parler de logiques propres – avec, d'une part, celle du coût et de l'efficacité et, d'autre part, celle des sentiments.

La régulation de contrôle renvoie à une asymétrie de pouvoir se traduisant par la volonté d'un acteur d'organiser l'activité de travail d'un autre acteur (Reynaud, 1988). Autrement dit, des règles sont produites par un groupe pour s'imposer sur un autre groupe. Elles viennent donc de

l'extérieur d'une activité pour régler, contrôler ou encore peser sur la régulation sociale d'un autre groupe (Reynaud, 1988 ; Granier et al., 2005 ; Thuderoz, 2010). A contrario, la régulation autonome traduit la manière dont un groupe produit des règles pour organiser sa propre activité (Léonard et Taskin, 2010). Cette régulation autonome renvoie à deux finalités, celle d'autonomisation par rapport à des régulations extérieures et celle du souci d'efficacité dans l'activité (Reynaud, 2003). Pour Lichtenberger (2003), lorsque ces deux types de régulation se rencontrent, cela se traduit par l'émergence d'une autre forme de régulation : la régulation conjointe. Le fruit de cette rencontre verrait alors émerger des règles communément admises par les différents acteurs d'un système (Reynaud, 2007). Toutefois, si la régulation conjointe constitue une régulation à part entière, son application effective se traduit par des règles de contrôle (Reynaud, 1988). Enfin, il existe une dernière forme de régulation qui est la régulation effective. Celle-ci fait référence à la manière dont les acteurs transposent les règles de contrôle et d'autonomie dans leur contexte social.

Toujours selon Reynaud (2004), lorsque l'on considère les règles non plus isolément mais dans un système, on observe qu'au-delà d'un ensemble de prescriptions, ce système de règles « (...) *est aussi une manière cohérente de qualifier les comportements, de lire les faits, d'interpréter la réalité* » (p. 62). De cette manière, le système de règles offre un cadre cognitif et interprétatif qui permettra aux acteurs de se positionner, eux et leurs décisions. Pour Reynaud (2004), ce cadre interprétatif qu'est le système de règles peut être comparé à une convention en ce sens qu'elle permet de comprendre comment les comportements des acteurs se coordonnent. En effet, cette convention produite par les acteurs, a une force normative qui permet, non seulement d'interpréter la réalité, sans avoir à prendre en compte tous les éléments qui la constituent, mais elle permet également de créer la coordination des comportements des acteurs comme base de l'action dans les organisations. Pour Taskin (2012), ce passage théorique des régulations sociales aux conventions permet d'établir le lien entre une régulation locale et une norme plus globale, et ainsi de détecter les « (...) *repères – explicites ou implicites – auxquels les individus se réfèrent pour décider des comportements à adopter* » (2012 : 184) et *in fine* agir.

Cherchant à comprendre comment les acteurs décident au regard d'un contexte social particulier qu'ils ont eux-mêmes construit, l'approche conventionnaliste en sciences de gestion considère la convention comme un système d'information (Gomez, 1994). Celui-ci est particulier dans la mesure où il véhicule une part d'interprétation possible pour les individus autonomes car l'information propagée n'est jamais pure, elle doit toujours être interprétée (Gomez, 1997). D'une certaine manière, la convention guide l'activité sociale puisqu'elle partage une information sur les particularités des comportements adoptés dans des situations particulières (Gomez, 1994). Cette convention existe grâce aux acteurs mais aussi en-dehors d'eux (p.96). D'ailleurs, comme le constate Reynaud : « *L'acteur social entre donc dans un monde qu'une série de conventions ont déjà balisé et découpé et dont surtout elles ont défini le sens. Une convention est une régularité qui a sa source dans les interactions sociales, mais qui se présente aux acteurs sous une forme objectivée. Cette objectivation contribue à les imposer* » (2004 :64). En effet, les acteurs ne créent pas toutes les règles qu'ils utilisent mais ce n'est pas pour autant qu'ils les reçoivent de manière complètement passive (Cabin, 2012).

D'après Gomez (1994), les conventions ont quatre propriétés. Premièrement, elles émergent dans des situations d'incertitude radicale, lorsqu'un individu ne sait pas, *a priori*, comment décider où se comporter, dans une situation particulière. Ensuite, la convention est le fruit d'un mimétisme rationnel qui n'est pas à confondre avec un simple comportement mimétique. Sa régularité et sa récurrence lui permettent aussi d'exister. Troisièmement, les conventions ne sont pas réellement contraignantes sauf si les acteurs la considèrent comme telles. Enfin, les conventions donnent du sens aux acteurs lorsqu'ils ont à décider (Gomez, 1994).

Au cœur de ce courant conventionnaliste, on postule que, lorsqu'un acteur est confronté à une incertitude profonde et qu'il lui faut décider, il prendrait en considération la manière dont d'autres acteurs ont pris ou prendraient leurs décisions dans des situations similaires (Gomez, 2011). Bien qu'il soit toutefois impossible de considérer l'ensemble des comportements avant de décider car cela mènerait à une situation anomique où chacun attendrait que l'autre agisse pour se décider, les acteurs agissent parce qu'ils pensent connaître le comportement normal à adopter : « *Chacun croit que chacun croit qu'il existe pour une situation donnée un comportement (et donc une décision) 'normal'* » (2011 : 51). Dès lors, « (...) *l'individu a besoin des autres pour pouvoir décider...seul. Il est contraint de tenir compte du système normal de règles dans lequel il se trouve, et qui donnera du sens à son choix* » (Gomez, 2006 : 222). En cela, la convention donnera du sens aux actions des acteurs, au regard de ce qui est considéré comme 'normal' ou non (Gomez, 1994).

De cette manière, les conventions peuvent être comparées à une forme de régulation produisant des règles conventionnelles (voir Bevort et al., 2012), rapprochant ainsi un peu plus la TRS de la TC. En effet, ces deux théories permettent de comprendre comment des règles sont produites et adoptées par les acteurs à ceci près que les conventions constituent un ensemble de règles « *a priori* » alors que les régulations sociales s'apparentent des ajustements « *a posteriori* » (Taskin et Gomez, 2015). De fait, c'est bien au regard d'une norme largement partagée que les acteurs vont réguler l'activité. Notons toutefois que l'articulation ne s'arrête pas à un cadre de référence au regard duquel les acteurs vont réguler l'activité. Au contraire, en régulant l'activité, ils sont capables de jouer, de modifier ou de renforcer ce même cadre interprétatif (Gomez, 1994 ; 2011). Ce rapprochement permet de comprendre comment l'individu décide au regard d'un système de règles porteur d'une historicité et de croyances implicites partagées qui lui préexiste (Taskin et Gomez, 2015), mais également comment ce choix agit sur la convention (Gomez, 1994). Dans le cas du télétravail, cette articulation théorique permettrait dès lors d'étudier le processus de régulation à l'œuvre depuis l'initiative de mettre en place la pratique jusqu'à son utilisation effective tout en questionnant les processus de rationalisation des acteurs.

4. Méthodologie

Cherchant à répondre à notre question de recherche « Comment la pratique du télétravail est-elle régulée dans les organisations ? », nous optons pour une méthodologie qualitative qui vise à accéder aux représentations et rationalités des acteurs dans leur contexte. Notre approche peut être qualifiée d'abductive dans la mesure où elle favorise le dialogue performatif et systématique entre le cadre d'analyse développé et le terrain rencontré (Parker, 2002 ; Avenier

et Gavard-Perret, 2012). Cela se traduit tout d'abord par une phase exploratoire auprès de 15 DRH visant d'une part, à confronter les hypothèses de recherche au terrain, et d'autre part, à identifier différentes configurations d'entreprise pertinentes pour y réaliser des études de cas. De cette manière, nous avons pu identifier trois configurations d'entreprise en fonction du type d'accord qui prévaut : une convention collective de travail, une politique de management, ou l'absence complète de réglementation.

Dans le prolongement de ceci, nous avons réalisé deux études de cas par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de 108 personnes à l'intérieur de deux des trois configurations d'entreprises décelées. Ce matériel empirique a été intégralement retranscrit et ensuite analysé par le biais d'analyses par thèmes et par catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2012) avec le soutien du logiciel Nvivo. Dans le cadre de ce papier, nous présentons les premiers résultats issus de la première étude de cas réalisée : « Insurance ». Il s'agit d'une entreprise d'assurances américaine spécialisée dans les produits et services aux entreprises. Cette organisation, à la dimension internationale, compte 175 travailleurs en Belgique, localisés dans le siège régional de Bruxelles. Sa structure peut être qualifiée de matricielle dans la mesure où les équipes sont organisées et gérées de manière transnationale.

5. Le cas « Insurance » : contexte d'émergence et de développement du télétravail

En 2014, le management de Insurance décidé de transformer son organisation du travail en développant un projet « NWOW » qui viserait à modifier à la fois les espaces de travail (en passant de bureaux fermés à du *flexdesk*), l'organisation des temps de travail (en bannissant le système de pointage, les récupérations des heures supplémentaires et en introduisant un régime de « petite flexibilité »¹), et à introduire le télétravail avec un jour fixe par semaine. Plus tard, à la demande de plusieurs collaborateurs d'une équipe et avec le soutien de leur manager, un projet-pilote de trois mois fût mis en place avant d'être élargi à l'ensemble des collaborateurs. A l'origine, la direction de l'entreprise a discuté ces transformations de l'organisation spatiale et temporelle avec les organisations syndicales afin d'aboutir à une convention collective de travail. Toutefois, faisant face à de nombreux écueils de la part des délégués du personnel, la direction a choisi de mettre fin aux discussions et de définir unilatéralement une politique de management pour le télétravail. Du côté des organisations syndicales, le projet était perçu comme « inéquitable » pour différents motifs comme, par exemple, le fait que toute personne souhaitant télétravailler doit abandonner le système de pointage et utiliser son propre matériel. Toutefois, les délégués du personnel ont réussi à obtenir quelques « avancées » comme une compensation mensuelle forfaitaire pour les frais de fonctionnement.

« Et ce qui était aussi fou, c'est que la personne qui prenait ses recups', elle ne pouvait pas faire du télétravail. Donc c'était une forme de chantage : "ok, tu veux du télétravail mais tu abandonnes ce système de récup' et donc ton pointage » (Délégué syndical 1)

¹ Le système de « petite flexibilité » fait ici référence à un dispositif de flexibilisation des heures de travail prestées dont le but est de permettre aux collaborateurs d'arriver le matin entre 7h30 et 9h30, de prendre une pause de midi entre 12h et 14h, et de partir en fin de journée à partir de 16h. De cette manière, le travailleur organise au mieux les 7h24 qu'il doit prêter sur sa journée de travail.

« Ça a vraiment assez vite buté, c'est-à-dire que nous on estimait que si les gens, on leur demandait de travailler de la maison, il fallait leur fournir le matériel, simplement d'un point de vue syndical, c'est l'employeur qui fournit l'outil de travail quand un ouvrier va travailler à l'usine, on ne lui demande pas d'apporter son marteau. (Délégué syndical 2)

Aujourd'hui, si le télétravail est mobilisé par un nombre important de collaborateurs au sein de l'entreprise (entre 70 et 80%), la manière dont s'est développée la pratique au sein de l'organisation laisse un goût d'amertume et d'injustice, et amène les acteurs à s'organiser localement afin de répondre aux contraintes du « travail réel ».

Ça devrait être une expérience positive et ils en font autre chose et pour moi, c'est un peu une gestion à court-terme. (...) ça motive les gens. Ça les aide à aller de l'avant et tout mais chez nous... (Employée 1 - Claims)

Mais de par notre boulot, je suis désolé mais bon... après oui, c'est applicable pour tout le monde, et ils doivent le faire, c'est un contexte légal, surtout avec le conseil d'entreprise et tout, ils sont obligés d'avoir un règlement mais bon... Vous savez, c'est comme un représentant. Si vous demandez à un représentant d'être tous les jours au bureau... Donc on sait qu'il y a un canevas mais on s'organise. (Manager - Engineers)

Partant de ces éléments, nous nous attacherons à commenter la manière dont les acteurs interprètent et appliquent localement la politique de télétravail, dans le but d'identifier (1) l'évolution de règles d'usage du télétravail lorsque celles-ci se confrontent à la réalité du terrain et (2) les rationalités des acteurs sous-jacentes à ces évolutions.

5.1. Télétravail et jeux d'acteurs : une approche par la régulation sociale

5.1.1. Processus de formalisation de la pratique

Suite aux négociations manquées avec les représentants des travailleurs, la directrice des ressources humaines a décidé de mettre en place une politique de télétravail qu'elle a elle-même définie sur base de ses expériences antérieures. Cette politique prescrit de manière précise et détaillée les droits et obligations des télétravailleurs, les critères d'admissibilité au télétravail, les responsabilités des travailleurs et du supérieur hiérarchique, la procédure de demande, le code pratique d'organisation du télétravail ainsi que les dispositions relatives au bureau (physique) à domicile. Elle prévoit également qu'un avenant au contrat soit signé entre l'entreprise et le travailleur. L'ensemble de ces règles d'organisation du télétravail, définies unilatéralement par le management, est le fruit d'une régulation de contrôle se traduisant par une asymétrie de pouvoir permettant à un acteur d'organiser l'activité du travail d'un autre acteur (Reynaud, 1988). Il s'agit également d'une volonté de la direction de formaliser et d'encadrer des usages locaux autonomes qui préexistaient préalablement à l'introduction officielle de la pratique dans l'organisation.

Quand je suis arrivée en 2006, je pense que j'étais la seule à faire du télétravail donc j'avais un autre manager dans le temps et j'étais seule avec elle, et elle avait décidé que

je pouvais travailler à la maison dans la période de la paie, donc deux jours/mois.
(Employée 1 - HR)

Si, pour certains, l'arrivée d'une politique encadrant l'usage du télétravail s'est traduite par la formalisation de pratiques existantes, pour d'autres, cela n'a soit rien changé aux pratiques existantes, soit cela a provoqué l'émergence de nouvelles manières de s'organiser collectivement et individuellement à la marge des préceptes opératoires définis par la politique de management. Un premier résultat issu de l'analyse montre des manières d'organiser différemment la pratique du télétravail dans les différentes équipes. Alors que pour certaines équipes, l'organisation semble plus cadenassée et régie par les règles d'entreprise, pour d'autres, il existerait une plus grande flexibilité d'organisation :

(...) c'est le feedback que j'ai reçu de certains membres de mon équipe parce que j'en ai deux ou trois qui viennent d'une autre équipe parce qu'ils ont changé de service, et chez eux, c'était beaucoup plus stricte et ils me l'ont dit assez rapidement en disant "on voit la différence chez toi, c'est beaucoup plus flexible, c'est plus sympa parce qu'on peut plus choisir et donc c'est plus cool". Effectivement, j'avais un peu ce sentiment d'être un extra-terrestre dans le sens où j'étais beaucoup plus flexible, ou beaucoup plus ouvert ou lâche par rapport à ce niveau-là parce que pour moi, que ce soit le lundi, le mardi ou le mercredi, je m'en fous, ça reste identique, le boulot sera fait, s'il y a un problème c'est moi qui l'assume (...) (Team Leader - Ops)

Ceci tend à montrer que l'introduction du télétravail amène les acteurs à interpréter les règles définies par le management dans le but de les appliquer de manière adéquate par rapport à la réalité du terrain. Dans la section suivante, nous verrons comment le télétravail transforme les habitudes en termes d'organisation temporelle et spatiale du travail tout comme au niveau de son contenu.

5.1.2. (Re-)régulation de l'activité : espace, temps et organisation du travail

D'après la « Teleworking policy », **l'organisation temporelle** du travail prévoit que les jours de télétravail sont des jours fixes et que les horaires de travail doivent s'organiser selon le principe de la « petite flexibilité » (voir supra). Néanmoins, on peut observer de nombreuses « entorses » au règlement traduisant des régulations autonomes (Reynaud, 2003). En effet, dans de très nombreux cas, le télétravail s'organise collectivement et en accord avec le management local. Par conséquent, il est tout à fait admis localement de rendre le jour de télétravail variable soit de manière ponctuelle ou structurelle selon les pratiques du responsable d'équipe. Pour d'autres, on observe une réappropriation du cadre de la petite flexibilité dans le but de minimiser les temps de déplacement.

On doit choisir un jour sur la semaine fixe mais de manière officielle, on s'arrange avec le manager et on dit "tiens, si tu dois faire le mardi, fais le mardi mais si c'est mercredi ou jeudi" donc ça reste flexible en terme officiel, on va dire, intra-équipe, mais pour le HR, ça doit être un jour fixe... (Délégué Syndical 1)

Mais hier matin, mon mari partait pour Paris à 5h donc je me suis levée et à 6h30 j'ai déjà commencé à travailler. Et je suis partie vers 10h15 de la maison et j'étais ici à 11h, donc trois quarts d'heure. (Employée 2 - HR)

En ce qui concerne **l'organisation spatiale** du travail, alors que la politique de management prévoit que le télétravail doit être exécuté au domicile ou à tout autre endroit fixé dans l'avenant au contrat, on observe d'une part que toutes les prestations réalisées à distance dans le cadre d'une mission de terrain (ex. visites clients) ne sont pas considérées comme du télétravail et que d'autre part, des arrangements locaux existent pour permettre aux personnes de concilier plus efficacement les obligations professionnelles et personnelles.

A ce moment-là, je visitais souvent des amis en Russie et j'avais demandé pour rester deux semaines, et j'avais demandé pour travailler 4 jours là-bas sur place. Normalement, je ne peux pas le dire parce que HR n'était pas au courant de ça mais pour mon chef, ça ne change rien parce que pour lui ça ne l'intéresse pas que je suis ici devant un ordinateur, chez moi ou ailleurs. (Employé 1 – Engineers)

Moi je suis ukrainienne et à un moment donné, j'ai dû partir trois semaines en Ukraine et j'ai dû prendre juste mon ordinateur d'ici et j'ai pu travailler de là-bas sans que personne ne puisse se rendre compte que je n'étais même pas là. (Employée 2 - Claims)

Moi, je travaille partout. Sur cette semaine, j'ai travaillé dans l'avion, à l'aéroport, dans ma chambre d'hôtel et chez le client en salle de réunion, et en plus je suis là un peu ici aujourd'hui. (Manager – Engineers)

Ces nouvelles manières d'organiser temporellement et spatialement le travail ont des implications sur la manière dont les acteurs (ré-)organisent le contenu même du travail, notamment en termes de **coordination et de communication**. Dans de nombreuses équipes, il est nécessaire d'assurer une permanence téléphonique qui s'opérait historiquement depuis le bureau. A l'arrivée du télétravail, il fût convenu de maintenir cette tâche au bureau, influençant ainsi la répartition des jours de télétravail dans l'équipe selon les présences physiques des personnes. Plus tard, certains ont commencé à gérer la permanence téléphonique depuis le domicile. Plusieurs explications non mutuellement exclusives peuvent être avancées pour expliquer cette évolution telles que l'amélioration des outils qui permettent de gérer la permanence plus efficacement depuis le domicile, ou encore l'augmentation du nombre de télétravailleurs dans les équipes qui ne justifient plus d'être au bureau pour poser des questions directement à des collègues physiquement présents. Toutefois, pour la plupart des équipes, il est attendu qu'une personne reste présente au bureau au cas où une personne d'une autre équipe ait besoin d'une information. A nouveau, ceci influence la distribution des jours de télétravail au sein des équipes. D'ailleurs, on remarque que la responsabilité d'organiser le télétravail dans l'équipe s'est progressivement - voire directement - déplacée du responsable d'équipe vers les membres de l'équipe.

On a un jour fixe donc c'est facile. Ma collègue à le mercredi et moi le jeudi. Et le lundi, on s'arrange entre nous et je demande "est-ce ok pour toi que je travaille de la maison le jeudi?". Si elle a beaucoup de choses prévues ce jour-là, elle peut me dire "oh non,

ce n'est pas possible pour moi parce que je dois aller chez le dentiste ou je dois aller faire les courses après le boulot", et dans ce cas, il n'y a pas de problème, je prends le vendredi. Mais, on doit un peu s'arranger entre nous, c'est une attente de ma manager. (Employé 1 – Sales)

Parallèlement à cela, on observe ainsi l'émergence autonome de nouveaux canaux de communication mobilisés pour pallier l'absence physique des personnes.

Ben ça c'est au moment même qu'on a commencé à dire qu'il faudrait un groupe sur WhatsApp ou autre chose parce qu'effectivement il y a des gens qui disaient « toi t'es pas la deux jours, moi pareil » donc si on a un truc à dire faut qu'on s'en souviene au moment qu'on se voit... (Employée 1 - Ops)

Ce déplacement des responsabilités amène une évolution dans le comportement des acteurs quant à la nécessité d'être présent ou non au bureau à certains moments, comme par exemple, pour les réunions. Là où par le passé, tout le monde était présent lors d'une réunion d'équipe, aujourd'hui certains évaluent la pertinence d'y être présent avant de modifier éventuellement leur jour de télétravail pour y participer.

En fait, dans le Benelux, on a une fois par mois une réunion d'équipe et on discute des différents sujets, on discute des coûts, des clients, c'est un peu un moment une fois par mois où on parle, on fait de l'échange d'expériences. (...). La dernière était il y a deux semaines et moi j'avais trop de boulot, j'avais dit que j'étais sur un gros projet et que je n'avais pas le temps de venir et il n'y a pas eu de problème (Employé 2 – Engineers)

Si pour certains, il s'agit là d'une nouvelle opportunité d'allouer efficacement le temps de travail à des tâches perçues comme plus importantes, pour certains managers, il s'agirait davantage d'un manque de flexibilité. Se pose alors la question de l'acquis ou de l'avantage que constitue le télétravail. Si de nombreux acteurs estiment qu'il s'agit là non seulement d'un droit mais également d'une contrepartie légitime à la suppression du système de pointage, d'autres aiment rappeler que l'autorisation de télétravailler reste à la discrétion du superviseur. C'est pourquoi la DRH « joue des coudes » en coulisse pour s'assurer de la bonne diffusion de la pratique dans l'organisation et n'hésite pas à intervenir directement auprès du manager si celui est peu favorable à la pratique.

C'est à dire que ça pose des problèmes dans le sens où là je me positionne en faveur de l'employé, s'il n'y a pas une raison à la performance, liée à la nature du travail, lié à l'individu, je ne vois pas de quel droit ou de quel chef un manager refuse le télétravail. Et donc, j'ai du vraiment intervenir dans deux cas où j'ai dit « écoutez, mettons ça en place et puis vous ferez une évaluation et si ça ne va vraiment pas, on arrêtera. (DRH)

Dans ce contexte, il semblerait qu'une plus grande autonomie soit laissée aux acteurs afin de leur permettre de s'organiser de manière efficace et de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, par le biais de la transformation de la norme de contrôle.

5.1.3. Transformation de la norme de contrôle

Auparavant, l'évaluation du travail se faisait par rapport à la présence des personnes au bureau et plus spécifiquement selon le nombre d'heures prestées. Autrement dit, ce qui importait pour le management, c'était que les personnes prestent leur 7h24 par jour et leur 37 par semaine, et dans le cas où il était nécessaire de prester plus d'heures pour atteindre un objectif, ces heures de travail supplémentaires étaient alors converties en heures à récupérer. Depuis l'arrivée du télétravail, le rapport à l'évaluation a changé. En effet, l'abolition du système de pointage a modifié le type de contrôle, en passant d'un contrôle du temps de travail réalisé à un contrôle du travail réalisé, soustrayant ainsi la dimension temporelle de l'équation. Progressivement, ce nouveau mode de contrôle du travail s'est installé dans l'organisation et a été intégré dans le discours et dans la pratique des travailleurs. Ceci traduit une re-régulation de la norme de contrôle existante.

Je crois d'ailleurs, et c'est un des points que j'ai vraiment mis en avant quand on a commencé le télétravail, ça devient une relation de confiance. Ce n'est plus 'command and control', on arrête de dire, je crois aussi qu'il est temps d'arrêter de dire qu'il faut travailler autant d'heures et autant de minutes par jour. On a un boulot à faire et quand il est fait, il est fait. (DRH)

Pour moi, du moment que le travail est fourni est délivré. Pour le reste, ils s'organisent. Alors, qu'ils travaillent 6 ou 12h, foncièrement, c'est leur problème, ce n'est pas le mien. Le travail doit être délivré, c'est tout. Je préfère quelqu'un qui travaille 6h à fond que quelqu'un qui travaille 12h au bureau et qui se trouve dans le coin cafétéria. (Manager 2 – Claims)

A travers ces différentes re-régulations de l'activité, on peut observer différents phénomènes transversaux à l'œuvre. Le premier est celui de la dynamique qui s'opère entre les facteurs déshumanisant inhérent au télétravail et les stratégies de ré-humanisation mises en place par les acteurs. Ensuite, on observe une reconfiguration des responsabilités dans un contexte où l'on fait l'éloge de la (dé-)responsabilisation. Enfin, on observe une reconfiguration des temps productifs. Ces différents phénomènes seront particulièrement utiles – et illustratifs – pour comprendre la dynamique des conventions à l'œuvre au sein de Insurance.

5.2. De la dé-humanisation à la ré-humanisation du travail

Au-delà de l'imposition et/ou de la réappropriation des règles par les acteurs, on observe différents phénomènes transversaux qui modifient la nature de la relation et du rapport au travail. Le premier phénomène observé est celui de l'invisibilisation du travail et des personnes. Progressivement, les nouveaux canaux de communication comme WhatsApp ou Lync remplacent les échanges en présentiel. Toutefois, ils ne les remplacent pas tous. L'efficacité perçue de ces outils amène les acteurs à limiter ces échanges virtuels pour les « urgences » du quotidien. Parallèlement à cela, certains expriment leur perception de l'érosion de la cohésion d'équipe, du manque de soutien apporté et reçu et par conséquent de leur sentiment d'isolement et d'inutilité. Ce sentiment se voit renforcé par la nouvelle philosophie de gestion qui vise à remplacer la visibilité et la présence des personnes par la réalisation d'un objectif final. Ce n'est plus les heures prestées qui comptent mais le résultat obtenu. Ce n'est plus le processus de

travail qui intéresse mais son résultat. Cette anonymisation du travail est renforcée par la naturalisation de certaines activités n'étant plus associés à du travail tel que la gestion des emails en soirée ou le week-end tout comme la normalisation des heures de travail atypiques s'écartant de celles définies par le contrat de travail.

Ce que nous avons vécu quand ma collègue a commencé à prendre un jour, on la voyait trois jours, on sentait un peu que les liens commençaient un peu à se dissoudre en fait, c'était au niveau de la cohésion de l'équipe. (Employée 1 – Claims)

Le soir je regarde mes emails. Et les week-ends aussi. Même pendant les vacances parce que pendant les vacances, c'est difficile parce qu'on en a tellement des mails. (...) Mais c'est pas exigé donc... c'est pas demandé mais je fais ça pour mon propre confort. (Employée 3 – HR)

Si ce processus d'invisibilisation du travail et des personnes induit par l'usage du télétravail émerge, il ne comporte pas que des externalités négatives. En effet, l'invisibilisation serait davantage à considérer ici comme l'extrême d'un continuum dont l'autre pôle serait la revisibilisation du travail. En effet, on peut observer l'émergence de nouveaux comportements visant à redonner de la visibilité aux personnes et par conséquent au travail réel. Nombreux sont les travailleurs qui expliquent qu'il faut être un minimum présent au bureau. Si nous avons vu plus tôt que certains choisissent les réunions auxquelles ils souhaitent assister, d'autres diront que pour certaines réunions, plus sensibles, il faut être présent physiquement car le non-verbal est important. Pour d'autres encore, il est impératif d'être présent le jour où le manager est là. Le fait de voir et d'être vu semble prendre un sens nouveau dans ce contexte de flexibilité spatio-temporelle, à un point tel que certains passent d'un étage à un autre au fur et à mesure de la semaine pour voir un maximum de personnes. Non seulement, les personnes veulent se rendre visible mais également (dé)montrer qu'elles travaillent comme ce collaborateur qui n'hésite pas à envoyer des emails le dimanche soir.

(...) c'est pas pour autant qu'ils vont m'appeler le dimanche, je sais que tu travailles le dimanche ou quoi que ce soit et parfois y en a qui disent je le fais, j'envoie un mail, comme ça ils voient que j'ai travaillé....perception encore et toujours... (Employée 3 – Ops)

Et alors, je suis un jour au quatrième, un jour au cinquième parce que j'ai une équipe au cinquième et l'autre au quatrième donc je bouge de place (Manager 1 – Dynamics)

Parallèlement à ce processus d'invisibilisation-revisibilisation, un second processus a pu être observé celui de déspatialisation-respatialisation. Le concept de déspatialisation fait référence aux effets psychosociologiques liés à la distance (Taskin, 2012). Parmi ces différents effets, la perception du regard des autres ou encore la crainte d'être discriminé amènent les acteurs à développer des stratégies de signalement (voir Taskin, 2012) se traduisant par le fait de répondre très rapidement aux emails ou au téléphone lorsque les personnes télétravaillent. Pour d'autres, il convient de montrer sa disponibilité en envoyant des emails ou encore, en travaillant plus que ce qui aurait été fait au bureau en temps normal. C'est la légitimité même du travail réalisé à distance qui est questionné. Ainsi, pour certains acteurs, télétravailler doit constituer

une activité de travail qui ne serait pas compatible avec le fait de travailler dans son jardin, sur la terrasse ou encore de travailler en présence de ses enfants. Pour d'autres, il est possible de télétravailler dès le moment où tout est mesurable et que la personne a prouvé qu'elle est performante. Ces différents éléments montrent que le fait de travailler à distance véhicule tout une série de perceptions quant à l'effet structurant ou non de l'espace de travail sur les comportements des acteurs. A la maison, on ne sait pas trop ce qu'il s'y passe, on ne voit pas et on n'est pas vu. C'est la capacité même des acteurs à travailler à distance qui est questionnée. D'ailleurs, pour certains, il est impensable de travailler à la maison plusieurs jours de suite.

Quand je fais du homeworking, je réponds toujours très vite aux mails que je reçois. Plus vite que si j'étais ici. Oui, c'est pour montrer que je suis actif et que je suis là. (Employé 5 – Ops)

Et là, le truc du 4 jours à la maison à la suite, enfin, avec le week-end, les deux jours, un jour où on est là, un jour de congé.... et puis, c'est la dernière semaine du quarter donc ça doit être une semaine assez grosse où normalement les interactions doivent quand même être assez fortes. (Manager 1 – Dynamics)

A l'autre extrême du continuum, on retrouve un phénomène de respatialisation qui pourrait être défini comme un processus de re-matérialisation des échanges perçus ou vécus comme dilués par la distance. Pour de nombreuses personnes, l'espace de travail re(devient) un lieu d'échanges où l'on y vient pour (re)voir ses collègues et y trouver de la collégialité. On observe d'ailleurs que si les outils technologiques existent pour susciter la spontanéité des échanges virtuels, nombreux sont ceux qui planifient les prochains échanges en présentiel et tentent de savoir qui sera là à quel moment. Ceci expliquerait également pourquoi la plupart s'organisent pour qu'une personne de l'équipe au minimum soit présente chaque jour pour « représenter » l'équipe et assurer un point de contact physique. Néanmoins, comme mentionné plus tôt, on observe bel et bien une virtualisation d'une partie des échanges via les réseaux professionnels de l'entreprises comme Lync, mais également via les réseaux privés (devenus professionnels) comme Whatsapp. Enfin, pour d'autres personnes, le télétravail ne change finalement rien car tout est transparent, c'est le résultat qui compte. Dès lors, la légitimité de la pratique n'est pas questionnée. Bien au contraire, les personnes sont responsables d'organiser la charge de travail comme elles le souhaitent, et si cela implique d'aller chez le médecin à 9h du matin et de compenser cela en travaillant plus tard le soir, cela ne suscite pas de discussion.

Et alors, tout ce qui est un peu... c'est un peu marrant, mais tout l'aspect team spirit, quand tu as des gens qui font un jour, deux jours de télétravail, les mi-temps, les 4/5ème, ça fait qu'il y a des gens qui ne se croisent plus pendant 3-4 jours donc c'est toujours un peu les grands adieux et les grandes retrouvailles (rires), surtout quand on prend des vacances "ah oui, on se voit plus avant mercredi", et donc ça c'est comique parce que ça crée une ambiance d'équipe où quand ils sont onsite, ils sont beaucoup plus à se mêler aux gens parce qu'ils se voient moins et donc ils échangent plus sur le plateau donc ça c'était assez comique à voir. (Manager 1 – Ops)

Qu'il soit question de (in)visibilisation ou de dé/re-spatialisation, ces deux continuums semblent intrinsèquement liés et s'insèrent dans un phénomène plus large dans lequel on observe d'une

part, la disparition du caractère humain dans le travail et au contraire, d'autre part, une volonté de réintroduire du social, de l'affect, de l'humanisme au cœur des relations de travail. En ce sens, ces deux continuums pourraient être observés au regard d'un troisième celui de l'axe déshumanisation/ré-humanisation.

5.3.Flexibilisation et reconfiguration des rapports au travail

L'usage du télétravail laisse percevoir un second processus, celui de la reconfiguration des rapports de travail dans un contexte de flexibilité naturalisée. Le discours sur la flexibilité semble tout à fait intégré dans le discours des acteurs et cela tant du côté du management, que des travailleurs ou encore des délégués syndicaux. Du côté du management, il est impensable de freiner le développement de la flexibilité du temps et de l'espace de travail. En effet, les pressions externes (attentes sociétales) et internes (culture de l'urgence) sont perçues comme trop importantes que pour ne pas aller vers plus de flexibilité. Même son de cloche du côté des travailleurs et de leurs représentants, aujourd'hui, c'est normal. Non seulement ce serait nécessaire mais il y aurait des attentes en la matière. Ce discours semble dès lors naturaliser la flexibilisation du temps et de l'espace de travail.

Maintenant c'est devenu une « mode », maintenant toutes les sociétés font ça. Avant, je pense que c'était que les patrons ou les managers qui avaient accès à ça. Maintenant, dans toutes les entreprises ils font d'office du télétravail, ça devient courant. (Employée 1 – Finance)

Dans ce contexte, on observe une reconfiguration des responsabilités. Si pour certains managers, il en va de leur responsabilité d'organiser le travail, dans de nombreuses équipes, on remarque que l'organisation spatio-temporelle du travail s'est déplacée du manager vers le collectif. Portées par une rhétorique managériale faisant l'éloge du résultat, qui de mieux que les acteurs eux-mêmes pour organiser de manière relativement autonome les présences et les absences autour des contraintes professionnelles ? Ce discours semble intégré – et pour certains, apprécié – par les travailleurs qui y voient des opportunités individuelles d'aménager leur temps de travail et de non-travail autour de la flexibilité spatiale. A travers ces opportunités, on peut remarquer une forme disciplinarisation des acteurs. Ils se sentent davantage responsables de leur travail et de la manière de l'organiser pour autant que « le boulot soit fait ». Ceci se traduit par l'arrivée de nouveaux comportements orientés vers l'efficacité tels que le fait de se rendre disponible 24/7 - ou presque - pour répondre aux besoins des clients, le fait d'anticiper certaines tâches le week-end ou pendant les vacances pour être plus efficace pendant la semaine (ex. gestion des emails). Pour d'autres, cela se traduit par le besoin de se déconnecter (de l'entreprise) en restant chez soi pour se concentrer de manière prolongée sur un dossier. A travers ces quelques éléments, on peut remarquer comment l'introduction d'outils de flexibilité comme le télétravail amène une disciplinarisation des travailleurs se traduisant par une plus grande responsabilisation et individualisation des acteurs.

Mais bon, je reste connecté après. J'ai mon Iphone et tous les jours je vais vérifier mes emails jusqu'au moment où je vais me coucher. Si je vois que j'ai reçu un email du boulot et que c'est important, je vais répondre. Et c'est comme ça tous les jours, je

vérifie mes emails avant d'aller me coucher et pendant les vacances aussi. C'est normal.
(Employé 2 – Sales)

Cette reconfiguration des responsabilités autour du télétravail ne se limite pourtant pas à la sphère professionnelle. Désormais capables d'organiser « plus efficacement » leur travail, les acteurs vont adopter différents comportements permettant de concilier tout aussi efficacement les contraintes personnelles. De cette manière, on assiste à une reconfiguration des temps productifs où les sphères professionnelles et privées seraient à gérer de manière efficace, et où la pratique du télétravail deviendrait un outil au service de cette gestion. Si le débat sur l'érosion des frontières privées-professionnelles n'est pas neuf dans la littérature (ex. Harris, 2003), il se cantonne principalement à discuter les externalités négatives que les outils comme le télétravail ou le Smartphone peuvent avoir sur la vie privée. En effet, on peut remarquer que pour de nombreuses personnes, le télétravail est synonyme de travailler plus, plus tard, pendant les weekends, pendant les vacances, dans la voiture, dans les transports communs, etc. Néanmoins, plus qu'une intrusion dans la vie privée ou qu'une chasse infinie des temps-morts, on remarque que le télétravail devient un outil au service des personnes des personnes pour aménager leur journée de manière efficace, à tout point de vue. Pour certains, cela permet d'amener d'autres activités dans la journée (activités de nature domestique, visite chez le docteur, accueillir un technicien, garder des enfants malades, dormir plus longtemps le matin, prendre le temps se faire un petit-déjeuner). Cela se traduit effectivement par des horaires coupés ou décalés mais qui permettent de prendre du temps pour des activités qui ne tiendraient pas dans un agenda régit par des heures traditionnelles de bureau – entendu ici du lundi au vendredi, de 8h30 à 17h30. Pour certains, il s'agit là d'une possibilité de (ré-) organiser la vie familiale ou de couple (ex. abandon du temps partiel) à un point tel qu'un retour en arrière ne serait pas envisageable.

Ca veut dire aussi qu'elle peut aller faire les courses. Si elle a fini à 5h par exemple, je ne suis pas encore à la maison, elle peut encore peut-être aller au magasin ou quelque chose comme ça. Parce que les autres commerçants sont fermés à 6h et donc elle peut encore aller chercher quelque chose. C'est pratique au niveau de la vie privée, de l'organisation du ménage, pour le couple. Par exemple, elle met déjà une machine en route, comme ça c'est déjà fait et on ne doit pas le faire le samedi, c'est déjà fait
(Manager – Facility)

5.4.Dynamiques des conventions autour du télétravail

Plus tôt, nous avons vu que les acteurs se saisissent du télétravail pour produire, transformer ou contester les règles d'organisation du travail. Toutefois, nous ne savons pas encore au nom de quoi les acteurs agissent. Autrement dit, au regard de quel cadre normatif, de quelle convention, les acteurs régulent l'activité. Pour cela, il semble nécessaire de s'intéresser à ce que les acteurs considèrent comme allant de soi dans la manière de travailler.

Avant l'arrivée du télétravail, ce qu'il semblait normal d'attendre d'un travailleur de chez Insurance, c'était d'être présent, d'être visible, de prêter ses heures, et d'être sous la supervision d'un manager, responsable des résultats. Bien entendu, il était possible de faire du télétravail mais cela devait rester officieux et localisé. Ceci prouve bien qu'il ne s'agissait pas d'une pratique considérée comme « normale » dans l'organisation à l'époque. Progressivement,

avec l'arrivée du télétravail, et ensuite son développement (passage de 1 à 2 jours), ces principes de visibilité, d'heures prestées (présence) ou de responsabilité du superviseur se sont petit à petit dissous. En effet, comme en témoigne les processus d'invisibilisation, de déspatialisation et de transfert des responsabilités (voir supra), il s'est bel est bien produit un changement dans ce qui est normal d'attendre d'un collaborateur de chez Insurance. Aujourd'hui, on assiste davantage à une dilution des collectifs de travail par le biais d'une individualisation et de la responsabilisation des travailleurs. On attend donc d'un travailleur d'être moins présent, mais plus efficace.

C'est surtout pour ça que je dis à mon équipe "si vous ne voulez pas être au bureau et qu'il n'y a aucune raison d'être au bureau, allez travailler à la maison, vous pourrez mieux vous concentrer et vous serez beaucoup plus productif" (Manager – Engineer)

Au cœur de cette rhétorique managériale, parfaitement intégrée par de nombreux collaborateurs, semble se trouver une injonction à l'efficacité, à la performance. La « libération » des temps de travail permise par la suppression du système de pointage cumulée à la « libération » des espaces de travail induite par le télétravail auraient amené un nouveau cadre normatif centrée sur l'efficacité. Autrement dit, les contraintes liées au temps et à l'espace de travail ont été soustraites pour permettre aux personnes d'être encore plus efficaces. Par conséquent, la convention à l'œuvre au sein de Insurance pourrait être qualifiée de convention d'efficacité. C'est au regard de ce cadre normatif que l'on peut observer un transfert de responsabilité du manager vers les individus car « il serait plus efficace qu'ils s'organisent eux-mêmes ». C'est pour ces mêmes raisons que l'on voit émerger, par exemple, de nouveaux canaux de communication, que certains évitent des réunions ou travaillent à des moments moins traditionnels. Par ailleurs, cette injonction à l'efficacité semble faire davantage sens pour les acteurs dans la mesure où elle dépasse la sphère professionnelle. En effet, la reconfiguration des temps productifs rendue possible par l'usage du télétravail offre de nouvelles opportunités pour les travailleurs de concilier **efficacement** les contraintes professionnelles et privées. Par conséquent, le passage d'un style de management orienté vers un « command & control » à un management par objectifs permettrait à des acteurs désormais plus autonomes – et responsables – d'organiser spatialement et temporellement, dans une visée performative, les activités propres aux sphères privées et professionnelles. Ceci tendrait à renforcer encore un peu plus la convention d'efficacité par le biais d'un principe de réciprocité (« win-win »).

Au niveau des performances, moi je l'ai vu dans les chiffres, jusqu'à présent toutes les personnes que je gère dans les équipes, tous ceux qui travaillent à la maison, leurs performances sont beaucoup plus élevées ce qui est tout bénéf pour la boîte et c'est tout bénéf pour moi, et je pense que c'est aussi bénéfique pour l'employé en tant que tel parce que lui, le trajet il gagne aussi et au niveau du bien-être... c'est important aussi. (Team leader – Ops)

(...) pour moi, c'est juste 200km de gagné. Je viens d'être père et j'ai envie d'être tout le temps à la maison pour mon fils, mes hobbies, ma femme, et pour ça, c'est beaucoup plus simple de faire comme ça que d'être ici pour travailler sur l'esprit d'équipe. C'est plus mon intérêt. (Employé – Sales)

Toutefois, il ne semble pas être question ici d'un renversement d'une convention existante mais bien d'un renforcement de celle-ci comme en témoigne les stratégies de visibilité. En effet, si la présence semble moins importante aujourd'hui, la visibilité quant à elle reste de rigueur. Il est d'ailleurs probable que si le nombre de jours de télétravail permis venait à augmenter que cela amène de questionner le cadre normatif actuel.

Discussion

Cherchant à comprendre comment se régle la pratique du télétravail dans les organisations, nous avons pu observer plusieurs processus de régulation de l'activité. Tout d'abord, en introduisant le télétravail de manière formelle, on n'a pu observer une régulation de contrôle visant à cadrer une pratique existante. Ensuite, de nombreuses régulations autonomes ont pu être décelées. Spontanément ou en réaction à la politique de management, nous avons vu ainsi émerger des nouveaux outils, une nouvelle organisation du travail. Enfin, nous avons pu observer une transformation de la norme de contrôle existante passant d'un contrôle du temps de travail presté à un contrôle des objectifs réalisés.

L'ensemble de ces régulations tend à montrer, s'il le fallait encore, que les acteurs ne reçoivent pas naïvement des préceptes opératoires qu'ils appliqueraient sans y réfléchir. Bien au contraire, ces premiers résultats laissent percevoir la capacité des acteurs à mettre en branle l'ordre établi en interprétant la politique de management et en transposant ses règles d'une manière adéquate par rapport aux contraintes qu'ils observent sur le terrain. Toutefois, les régulations sociales observées ne constituent qu'un ensemble d'ajustements à *posteriori* (Taskin et Gomez, 2015). Il nous faut encore détecter le cadre de référence au nom duquel les acteurs vont réguler l'activité. Il semblerait que ce qui donne du sens aux acteurs lorsqu'ils ont à agir, c'est une injonction à l'efficacité. Ce qui compte, c'est d'être performant, le reste serait secondaire. Cette convention qualifiée d'efficacité permettrait en effet de comprendre au regard de quel cadre normatif (*a priori*) les acteurs mobilisent de nouveaux outils, transfèrent des responsabilités et changent les jours, les heures, les lieux de travail selon les besoins. Cette convention permet également de donner du sens au phénomène de déshumanisation *versus* ré-humanisation observé plus tôt. En effet, si la pratique du télétravail induit par son usage un phénomène de déshumanisation, c'est au nom d'une certaine vision de l'efficacité que les acteurs vont mettre en place toute une série d'actions visant à ré-humaniser le travail.

Ces premiers résultats amènent plusieurs questionnements autour des questions d'autonomie et de responsabilité. Nous nous interrogeons sur la portée du discours et de la pratique du management sur les acteurs. En observant la re-régulation de la norme de contrôle, en remarque en fait une double injonction à l'autonomie et à la responsabilisation. Paradoxalement, on impose aux personnes d'être autonome. A y regarder de plus près, cette autonomie reste relativement cadenassée. Certes, les contraintes spatiales et temporelles ont été – partiellement - soustraites de l'équation mais elles ont été remplacées par d'autres contraintes, celles de performances dont les acteurs sont désormais responsables. Pouvons-nous dès lors parler d'une « fausse autonomie » ? D'après Appay (2005), il s'agirait plutôt d'une « autonomie contrôlée » où les acteurs sont certes libres de définir leurs comportements et actions, mais ils doivent le

faire au regard d'une série de paramètres, de structures, de normes, qui limitent la portée de leur choix (De Terssac, 2012).

Nous nous interrogeons également sur les effets de cette « autonomie » sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. En effet, il est frappant d'observer à quel point la convention d'efficacité dépasse ici la simple sphère professionnelle pour servir de justification aux acteurs pour organiser les deux sphères. La question est dès lors de savoir si le télétravail offre réellement des opportunités aux acteurs d'organiser de manière plus adéquate les contraintes personnelles ou au contraire, en réorganisant plus efficacement les activités professionnelles, ils seraient contraints de réorganiser les activités issues de la sphère privée ? Il serait tentant de chercher à répondre à cette question en abordant la question de l'émancipation ou au contraire de l'aliénation des acteurs autour d'une pratique de flexibilité spatio-temporelle portée par une rhétorique managériale orientée sur l'autonomie et la responsabilisation des acteurs. L'émancipation dans les organisations serait proche de la notion de liberté des acteurs (Huault et al., 2014) face aux tentatives d'aliénation, de domination ou de surveillance (voir De Terssac, 2012). Par conséquent, même si elle est productive (Courpasson et Golsorkhi, 2009 ; Dany et Azimont, 2009 ; Courpasson et al., 2012), la résistance sera le moyen par lequel les acteurs tenteront de s'émanciper en affirmant leur autonomie, et cela dans le but de modifier l'ordre établi visant à les placer dans des rôles prédéfinis (Spicer et Böhm, 2007 ; Huault et al., 2014). Réciproquement, en résistant, les acteurs cherchent à s'émanciper de l'hégémonie managériale (Spicer et Böhm ; 2007) en modifiant l'ordre établi. En résistant, ils affichent leur autonomie, leur capacité à bouleverser les règles établies, à être force de propositions consistantes au regard de l'activité du travail.

Par conséquent, pour répondre à cette question, il nous semblerait intéressant d'amener une nouvelle analyse des résultats orientée sur les actes de résistance des acteurs. En effet, en comprenant comment le télétravail est utilisé pour résister ou renforcer l'ordre établi, il semblerait possible d'identifier le potentiel d'émancipation de cette pratique.

Références

- Appay, B.** (2005). *La dictature du succès: le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris: L'Harmattan - Coll. Logiques sociales.
- Avenier, M.J., & Gavard-Perret, M.-L.** (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2ème édition ed., pp. 11-62). Montreuil: Pearson Education.
- Bailey E., & Kurland N.** (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bevort, A., Jobert, A., Lallement, M., & Mias, A.** (dir.). (2012). *Dictionnaire du travail*. Paris: P.U.F.
- Cabin, P.** (2012). Entretien avec Jean-Daniel Reynaud. Règles du jeu et décision. In J.-M. Saussois (Ed.), *Les organisations. Etat des savoirs*. Auxerre: Editions Sciences Humaines.
- Chaignon, P., Travers, B., Hébert, A., & Viot, T.** (2013). Le télétravail, vers une mobilité virtuelle? : Institut National des Sciences Appliquées - Département Informatique.
- Child, J., & Rodrigues, S.** (2005). Social identity and organizational learning. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S.** (2012). Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, 3(May-June), 801-819.
- Courpasson, D., & Golsorkhi, D.** (2009). Introduction: Les productivités du pouvoir. Résistances et pouvoirs dans et autour des organisations de la seconde modernité. *Revue Française de Gestion*, 193(3), 59-71.
- Cushen, J., & Thompson, P.** (2012). Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 79-92.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P.** (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Dany, F., & Azimont, F.** (2009). Des "Crazy People" en organisation? Etude d'un cas de résistance productive. *Revue Française de Gestion*, 193(3), 73-87.
- De Menezes, L.M., & Kelliher, C.** (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.
- de Terssac, G.** (2012). Autonomie et travail *Dictionnaire du travail* (pp. 47-53): PUF.
- Edwards, P.K.** (2004) *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*. Oxford: John Wiley and Sons.
- Feldman, D.C., & Gainey, T.W.** (1997). Patterns of telecommuting and their consequences. *Human Resource Management Review*, 7, 369-388.
- Felstead A., Jewson N., & Walters S.** (2005). *Changing places of work*. New-York: Palgrave-MacMillan.
- Friedberg, E.** (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue Française de Sociologie*, 531-557.
- Giannini, M., & Minervini, D.** (2006). Teleworking through cooperation. *Revue Interventions Economiques*, 34.
- Gomez, P.-Y.** (1994). *Qualité et théories des conventions*. Paris: Economica.
- Gomez, P.-Y.** (2006). Information et conventions. Le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, 32(160).
- Gomez, P.-Y.** (2011). Sciences de gestion et conventions: de nouveaux cadres pour l'analyse critique. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles: De Boeck - Méthodes & Recherches
- Gomez, P.Y.** (1997). Information et Convention: le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, 112(Janvier-Février), 64-77.
- Harris L.** (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas. *Personnal Review*, 32(4).
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A.** (2014). Beyond macro- and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21(1), 22-49.

- Huws, U.** (2014). *Labor in the global digital economy: the cybertariat comes of age*. New-York: Monthly Review Press.
- Huws, U., Jagger, N., & O'Regan, S.** (1999). Teleworking and globalisation (Vol. 358, pp. 103). Brighton: The Institute for Employment Studies.
- Johnson, M.** (1997). *Teleworking in brief*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Kelliher, C., & Richardson, J.** (2012). *New ways of organizing work: Developments perspectives and experiences*. New-York: Routledge.
- Lallement, M.** (2007). *Le travail. Une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard - Collection Folio Essai.
- Legault, M-J.** (2013). IT firms' working time (de)regulation model: a by-product of risk management strategy and project-based work management. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 7(1), 76-94.
- Léonard, E.** (2015). Gestion des ressources humaines, institutions et régulation sociale: pour ouvrir la perspective. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Eds.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles: De Boeck - Méthodes & Recherches.
- Léonard, E., & Taskin, L.** (2010). Pour en finir avec une GRH toujours plus stratégique. In F. Ben Hassel & B. Raveleau (Eds.), *Management humain des organisation*. Paris: L'Harmattan.
- Lichtenberger, Y.** (2003). Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris : La découverte, coll. "Recherches".
- Martin B.H., & MacDonnell R.** (2012). **Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes.** *Management Research Review*, 35(7).
- Martinez, E., & De Schamphelire, J.** (2005). Télétravail et Négociation collective. *Lettre d'information Travail, Emploi, Formation - ULB*, 4.
- Martinez-Sanchez A., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., & Vela-Jiménez M.** (2007). Teleworking and work flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnal Review*, 36(1), 42-64.
- Martinez-Sanchez A., Pérez-Pérez M., Vela-Jiménez M., & de-Luis-Carnicer P.** (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Nilles, J.M.** (1998). *Managing telework. Strategies for managing the virtual workforce*. United States of America: John Wiley Sons Inc.
- Paillé, P., & Mucchielli, A.** (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3ème édition ed.). Paris:Armand Colin.
- Parker, M.** (2002). *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity.
- Pyöriä, P.** (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4).
- Reynaud, J.-D.** (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1).
- Reynaud, J.-D.** (2003). Reflexion: La négociation, l'accord, le dispositif. In d. Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris: La découverte, coll. Recherches.
- Reynaud, J.-D.** (2004). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Reynaud, J.-D.** (2007). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octares Editions.
- Spicer, A., & Böhm, S.** (2007). Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. *Organizations Studies*, 28(11), 1667-1698.
- Sullivan C.** (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3).
- Taskin, L., & Ajzen, M.** (2015). Managing sustainable and innovative workplaces : NWOW, towards sustainable organizational performance ? Louvain-la-Neuve: Louvain School of Management Research Institute - UCL.
- Taskin, L., & Bridoux, F.** (2010). Telework: Despatialisation as a challenge to knowledge creation and transfer. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3).

- Taskin, L., & Edwards, P.K.** (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Taskin, L., & Gomez, P.Y.** (2015). Articuler la théorie de la régulation social et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationne? Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges. *@GRH*, 1(14), 99-128.
- Taskin L.** (2012). *Despatialisation: Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Saarbrücken: Editions Universitaires Européennes.
- Taskin L., & P., Vendramin.** (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin L., & Tremblay D.-G.** (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1).
- Thorne, K.** (2005). Designing virtual organizations? Themes and trends in political and organizational discourses. *Journal of Management Development*, 24(7), 580-607.
- Thuderoz, C.** (2010). *Qu'est-ce que négocier? Sociologie du compromis et de l'action réciproque*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Tietze, S., & Musson, G.** (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*, 29.
- Tremblay, D.-G., & Thomsin, L.** (2011). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1).
- Walrave M.** (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1).