



HAL
open science

Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi

Laurent Taskin, Marie Schots

► **To cite this version:**

Laurent Taskin, Marie Schots. Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi. *Économies et sociétés*, 2005, Série Socio-Economie du Travail, AB (26), pp.1471-1501. halshs-00819360

HAL Id: halshs-00819360

<https://shs.hal.science/halshs-00819360>

Submitted on 6 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi

Laurent Taskin* et Marie Schots**

Université catholique de Louvain (Belgique)

Alors que la flexibilité du travail et de l'emploi constitue aujourd'hui un véritable choix stratégique de gestion, cet article étudie comment la flexibilité du temps de travail prend sens chez les individus et les groupes, comment son recours est perçu et justifié, et comment la relation d'emploi s'en trouve finalement remodelée. Au travers de deux études de cas, les auteurs identifient la disponibilité temporelle comme l'enjeu central de ces pratiques et de l'émergence d'une nouvelle relation d'emploi, davantage individualisée, personnalisée et informelle.

Nowadays, flexibility of work and employment constitutes a strategic management tool. This contribution aims at showing how far flexibility makes sense to individuals and groups, how flexibility practices are justified in discourses and perceived, and how the employment relationship finally faces deep changes. Based on two case studies, the authors underline temporal availability as the main stake of those practices, that contributes to the emergence of a new employment relationship, more individualized, personalized and informal, taking place in a reconfigured spatial and temporal framework.

* Laurent Taskin, Institut d'Administration et de Gestion (UCL/IAG/REHU), Place des Doyens, 1 - 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. Tél. +32 10 47 85 24 ; taskin@rehu.ucl.ac.be

** Marie Schots, Institut des Sciences du Travail (UCL), Place des Doyens, 1 - 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. Tél. +32 10 47 29 50 ; schots@trav.ucl.ac.be

I. – INTRODUCTION

Le contexte de globalisation des marchés et l'incertitude qui en découle amènent un nombre croissant d'organisations à ériger leur capacité de réaction en condition essentielle de leur survie. Dans cette perspective, la flexibilité semble constituer une composante stratégique des politiques de gestion. Il s'agit donc de dépasser une certaine conception réduisant la flexibilité à une simple adaptation aux contraintes contextuelles : la combinaison de diverses formes de flexibilité relève bien d'un choix gestionnaire orienté vers la poursuite d'objectifs de court et de long terme.

Parmi ces différentes formes de flexibilité, certaines affectent directement le temps de travail, remettant en cause l'organisation temporelle du travail liée au « contrat fordiste ». Si celui-ci était synonyme d'un temps de travail planifié, régulier, borné et largement partagé – principe de base du jour de travail standard, la référence au temps paraît aujourd'hui relever d'un autre ordre, puisqu'il semble désormais « éclaté, diversifié et malléable » [Vendramin (2004)]. Parallèlement à une réduction collective du temps de travail, les horaires de travail tendent à s'étendre – voire se répandre – sur des plages beaucoup plus amples et moins prescrites (plus tôt le matin, plus tard le soir, la nuit ou le week-end). La comptabilité des heures travaillées s'effectue par rapport à l'année et non plus de manière hebdomadaire et ce qui était autrefois considéré comme un temps de travail atypique fait maintenant partie explicite du temps de travail régulier [Lehndorff (1998)].

Ainsi, la flexibilité du temps de travail et plus largement le cadre spatio-temporel de l'exercice du travail constituent des leviers majeurs des nouveaux modes de gestion. L'enjeu en est la disponibilité temporelle : les dirigeants cherchent à l'accroître dans le chef des travailleurs afin de répondre à la demande des clients dans des délais minimaux, tandis que les salariés y voient l'occasion d'une meilleure articulation entre temps de travail et temps privés. Ces différents intérêts sont-ils compatibles ? Comment s'opère l'arbitrage dans la pratique quotidienne ? Et finalement, comment ces différentes manières de prendre en compte la disponibilité temporelle contribuent-elles à remodeler la relation d'emploi ?

C'est à ces diverses questions que tente de répondre la présente contribution, cherchant à éclairer les représentations que les acteurs organisationnels se font de la flexibilité du temps de travail et à comprendre comment le sens donné à ces pratiques de flexibilité participe à la construction d'une nouvelle relation d'emploi. Concrètement,

l'analyse porte sur deux configurations distinctes de flexibilité affectant le temps de travail: le temps partiel modulé et l'annualisation du temps de travail dans le secteur de la grande distribution d'une part, et le télétravail dans le secteur de l'information et de la communication d'autre part. Au-delà des limites inhérentes à la comparaison de deux objets divergents en de nombreux points¹ (secteurs d'activités, population de travailleurs, modes de management, etc.), l'analyse révèle des similitudes quant aux conséquences que ces pratiques de flexibilité engendrent sur la relation d'emploi.

Dans un premier temps, nous attacherons à présenter les deux configurations de flexibilité du temps de travail retenues. L'analyse des interprétations qu'en donnent les acteurs impliqués conduira, pour chaque cas traité, à caractériser la relation d'emploi propre à la situation étudiée. La mise en perspective de ces deux situations de flexibilité du travail permettra alors de prendre la mesure des transformations fondamentales du cadre spatio-temporel d'exercice du travail et de la relation d'emploi caractérisée par la perception des échanges mutuels entre employeur et employé. Soulignant l'importance de l'enjeu « temporel » que revêt aujourd'hui la flexibilité du travail, l'article aborde enfin la question de la maîtrise et de la régulation des temps dans sa dimension collective.

II. – LA FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Les caractéristiques principales du secteur de la grande distribution tiennent à la fois à la nature de la population salariée, faiblement qualifiée et majoritairement féminine, ou encore à l'instabilité des règles d'emploi qui fixent l'entrée sur le marché du travail sectoriel. Mais la caractéristique principale de l'emploi dans le secteur réside plus encore dans le développement d'un mode de flexibilité dominant : le temps partiel. À tel point d'ailleurs que certains auteurs n'hésitent pas à parler de « mode de régulation sectoriel de la flexibilité » à propos du temps partiel dans ce secteur [de Nanteuil-Miribel *et al.* (2004), p. 54].

¹ Notamment le fait que le temps partiel modulé et annualisé est une condition d'emploi dans le secteur de la grande distribution alors que le télétravail résulte souvent d'une demande de l'employé.

Méthodologie

L'étude de cas présentée dans cette section se base sur une recherche menée par des chercheurs de l'Université de Louvain pour la DARES². Celle-ci visait à rendre compte des formes de flexibilité du travail et de l'emploi en vigueur dans trois pays de l'Union européenne (Royaume-Uni, Pays-Bas, France) et trois secteurs (chimie, banque, grande distribution) en développant une analyse à la fois qualitative et comparative. Cette recherche avait pour objectifs d'analyser la manière dont sont prises les décisions en matière de flexibilité et d'approfondir la compréhension du rapport entre décision et négociation collective. Ainsi, en s'attaquant à l'explicitation des représentations qui sous-tendent le mouvement de flexibilisation à l'échelle des établissements de production, la démarche accordait une place essentielle aux arguments normatifs avancés par les acteurs à l'appui de leurs choix. De même, elle tentait de resituer l'évolution des modes de négociation entre les deux « bornes » que constituent les pratiques mises en œuvre, d'une part, et les justifications dans lesquelles ces pratiques tentent de puiser une grande part de leur validité et de leur légitimité, d'autre part. Pour répondre à ces objectifs, 154 entretiens téléphoniques semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables des ressources humaines et de représentants syndicaux, répartis de façon paritaire.

Nous ne retiendrons ici que les résultats concernant le secteur de la grande distribution sans distinguer les spécificités propres à la France, l'Angleterre ou les Pays-Bas. En effet, les résultats de l'enquête laissent apparaître, au-delà des divergences nationales, une forte homogénéité sectorielle à propos du mode de flexibilisation salarial et des modes de justification développés par les acteurs.

Dans un premier temps, nous pointerons les pratiques de flexibilité affectant le temps de travail des salariés de ce secteur. Il ne s'agit donc pas de répertorier toutes les pratiques de flexibilité mises en œuvre dans le secteur mais de relever ce qui, dans le discours des acteurs entendus, semble affecter directement le temps de travail des salariés et la relation d'emploi qui les lie à l'entreprise.

Ensuite nous nous pencherons sur la manière dont les acteurs de la relation d'emploi se représentent la flexibilité. Ce sera l'occasion d'analyser, d'une part, les justifications que développent les gestionnaires à l'appui de leurs choix et, d'autre part, les positions qu'adoptent les représentants des salariés à ce propos.

² de Nanteuil-Miribel M., Léonard E., Schots M. et Taskin L. (2004). *Les flexibilités en Europe : Pratiques, décisions, négociations. Une analyse comparative et qualitative dans trois secteurs (chimie, banque, grande distribution) et trois pays (France, Grande-Bretagne et Pays-Bas)*, Dossier n° 22, Louvain-la-Neuve : Institut des Sciences du Travail et Presses universitaires de Louvain.

Nous tenterons enfin de caractériser la relation d'emploi qui s'instaure dans ce secteur au travers de la flexibilité du temps de travail.

II.1. Les pratiques de flexibilité du temps de travail en vigueur dans la grande distribution

Le principe qui régit l'organisation du travail dans le secteur de la grande distribution est le suivant : s'adapter aux variations de la clientèle tout au long des heures d'ouverture, étendues au maximum, tout en minimisant les coûts salariaux. Pour faire face à cette triple contrainte, les gestionnaires multiplient le travail à temps partiel et le combinent à la modulation-annualisation des horaires de travail. Les temps partiels permettent de planifier la présence des salariés tout au long des heures d'ouverture (incluant les soirées, les week-ends et jours fériés) – voire même la nuit, dans les hypermarchés de grands centres urbains, lorsque du personnel est requis pour achalander les rayons avant l'arrivée des clients. Par ailleurs, grâce à cette modulation, les horaires de travail des salariés peuvent être modifiés de jour en jour tandis que l'annualisation autorise la prestation d'heures complémentaires rémunérées au salaire de base³. Les heures de travail hebdomadaires effectuées par un employé peuvent ainsi varier en-deça et au-delà de son contrat horaire pourvu que la moyenne soit respectée sur l'ensemble de l'année. Ce dernier point évite aux entreprises des coûts salariaux liés aux heures supplémentaires tout en calquant la gestion des effectifs sur les variations d'affluence de la clientèle. Le nombre de salariés présent dans le magasin à un moment donné est minimisé. C'est ce que souligne un des Directeurs des Ressources humaines : « [...] *ces heures à la hausse* [les heures complémentaires] *équivalent à des heures supplémentaires mais ne sont pas majorées au niveau salarial. Cela nous permet de bien gérer la productivité et de mettre en adéquation le besoin et la ressource sans engendrer les surcoûts habituels qu'on avait avec les heures à récupérer par exemple* ».

Ainsi, la très grande majorité des employés – essentiellement des femmes – ont un contrat à temps partiel⁴ stipulant un nombre d'heures minimal, lequel peut être augmenté par des heures complémentaires.

³ Le maximum d'heures complémentaires effectuées sur une semaine est stipulé dans le contrat de travail. Au-delà, les heures sont comptabilisées au tarif des heures supplémentaires.

⁴ La proportion d'emplois à temps partiel dans le secteur de la vente en gros et détails s'élève, pour l'UE-15, à 30 %. Parmi ceux-ci, le pourcentage de femmes équivalait à 81 %. (Source : *Enquête sur les forces de travail*, Eurostat 2001)

Les horaires des salariés sont donc modulés tout au long de l'année et ils en sont avertis, en général, avec 15 jours, voire un mois d'avance. Toutefois, les effectifs présents étant prévus « au plus juste », il est fréquent de devoir faire appel, dans l'urgence, à d'autres salariés pour remplacer un malade ou pour faire face à une affluence subite de clientèle, comme le spécifie un autre DRH : « [...] *quand la charge de travail est plus grande que le personnel que j'ai en magasin, j'ai besoin de plus de gens. Je les appelle sur leur téléphone mobile et je dis "Viens vite !"* ». Les salariés au temps partiel réduit et engagés par un contrat temporaire sont particulièrement touchés par ces variations d'horaire sans délai de prévenance.

II.2. Représentation liées à la flexibilité du temps de travail

Nous venons de décrire les principaux « leviers » de flexibilité qui affectent directement le temps de travail des salariés du secteur (temps partiel réduit, modulation et annualisation des horaires, heures complémentaires). Il est maintenant intéressant de rendre compte des représentations que les protagonistes de la relation d'emploi – dirigeants, salariés et représentants syndicaux – construisent à propos de ces pratiques concrètes.

II.2.1. Du côté des dirigeants

Les acteurs patronaux considèrent la flexibilité comme une nécessité vitale pour l'entreprise, à laquelle ils ne peuvent donc se soustraire, en même temps qu'ils affirment la perspective stratégique au sein de laquelle celle-ci s'intègre. Outre son caractère impératif, la flexibilité est aussi légitime parce qu'elle répond à un besoin des salariés : celui de pouvoir disposer de son temps pour des raisons d'ordre privé.

A. La flexibilité est un impératif

Pour les dirigeants du secteur, la flexibilité est sans aucun doute perçue comme une nécessité vitale : la pression du marché est telle qu'il est impératif pour l'entreprise de recourir à la flexibilité si l'on veut assurer sa survie. On trouve ainsi dans leur argumentaire l'idée d'un marché « naturalisé », s'imposant comme une évidence dans le contexte actuel que l'on ne peut ou ne sait remettre en question.

D'autre part, si la flexibilité est souvent associée pour eux au temps de travail, la définition qu'ils en donnent n'est que peu précise et surtout extensive. Pour certains d'entre eux, la flexibilité désigne même une qualité des personnes au-delà de pratiques concrètes et limitées :

« Dans la vente, il faut de la flexibilité, de la disponibilité, si on veut être productifs, on a pas le choix ... Dans les limites de la loi, le salarié doit pouvoir s'adapter à toutes les situations pour dépanner l'employeur ».

B. La flexibilité est une stratégie

Perçue comme imposée de l'extérieur, la flexibilité est néanmoins intégrée par les dirigeants dans une perspective stratégique parvenant à articuler une planification de long terme, notamment en matière de ressources humaines, et l'ajustement constant aux conditions du marché. *« La stratégie de l'entreprise est de coller au plus près de l'activité économique, d'être plus réactif et de développer une gestion fine dans ce sens... Le court terme est indissociable du long terme et la stratégie peut être révisée du jour au lendemain ».*

Cette stratégie de long terme vise, en réalité, à reconfigurer la relation d'emploi. Ainsi, à la norme du contrat temps plein auquel peut s'ajouter, dans la pratique, des heures supplémentaires – rémunérées ou compensées avec majoration – se substitue celle du contrat à temps partiel incluant des heures complémentaires payées au salaire de base. Cette stratégie globale permet aux employeurs de disposer des marges de manœuvre juridiques nécessaires à l'acceptation généralisée des pratiques de flexibilité, altérant fortement les possibilités de modification ou de contestation de la part des salariés.

En outre, comme nous l'avons évoqué précédemment, les gestionnaires cherchent à développer auprès de leurs employés une attitude relativement nouvelle vis-à-vis de l'entreprise, une attitude de souplesse les rendant disponibles dans le temps pour répondre aux exigences imprévisibles de l'organisation. *« Tout le monde a un mobile, certains doivent être disponibles s'il y a besoin... Ce n'est pas obligatoire mais c'est quand même comme ça que ça fonctionne... Ça arrive tous les jours. »* Cette évolution semble constitutive d'une modification de la notion même de subordination, qui sort du lien strictement contractuel pour s'étendre à la dynamique du rapport salarial « flexible ».

C. Flexibilité et modes de vie :

une meilleure adéquation source de légitimité

Pour les acteurs dirigeants, la flexibilité est légitime en ce qu'elle permet une gestion plus adéquate du temps de travail et de non travail au regard des modes de vie des salariés. Les directeurs des ressources humaines mettent ainsi en avant l'attrait que peut représenter la flexibilité aux yeux des employés, permettant, en théorie, de mieux maîtriser son emploi du temps. La flexibilité serait ainsi profitable aux deux

parties de la relation d'emploi, employeur et employés, l'un et l'autre cherchant à répondre au mieux à leurs besoins de temps respectifs. L'insistance est alors mise sur la possibilité de répartir son temps de travail en fonction des charges familiales liées aux enfants ou à un parent âgé. «... *Ca permet aux filles de prévoir un jour de congé ou quelques heures pour consulter un spécialiste avec leur enfant ou de les garder s'ils sont malades...* ». Cet argument semble décisif face à une population largement féminine.

Par ailleurs, certains évoquent aussi les changements qui s'opèrent actuellement dans la sphère du temps privé : « *La flexibilité est une question de survie pour l'employeur et les employés ont besoin de la flexibilité pour pratiquer du sport, s'occuper des tâches domestiques,...* ».

II.2.2. Du côté des salariés et de leurs représentants, les délégués syndicaux

Face à cette conception managériale, les salariés et leurs représentants se trouvent assez dépourvus, comme nous allons le voir. Même si les représentations qu'ils formulent à propos de la flexibilité rejoignent sur certains points celles des dirigeants, ils s'opposent vivement sur la manière dont elle est mise en œuvre.

Ainsi, à nombre d'entre eux, la flexibilité paraît aussi inéluctable en raison du contexte économique de forte concurrence. Certains, cependant, réproouvent ce fatalisme et mettent en cause les principes gestionnaires comme, par exemple, le sous-effectif volontaire induisant la flexibilité. D'autres, plus rares, mentionnent aussi un changement d'attitude de la part de la clientèle, reflet de l'évolution des modes de vie : « *Il faut s'adapter aux clients qui ont plus de temps pour leurs loisirs et sont exigeants par rapport aux magasins d'alimentation* ».

En outre, ils sont conscients du potentiel bénéfique que représente la flexibilité au regard de leurs contraintes temporelles privées. C'est pourquoi ils dénoncent avec vigueur une flexibilité « *dans un seul sens* », au bénéfice unique de l'employeur : « *La flexibilité devrait être à l'avantage de l'employeur et des employés. Mais ce n'est pas le cas, c'est uniquement le point de vue de l'employeur qui prévaut* ». Il semble qu'en réalité la capacité pour les salariés de recourir à des arguments relatifs à leur vie extra-professionnelle en vue de renégocier les changements imposés par le travail flexible est faible, voire inexistante.

Ils récusent donc la légitimité de la flexibilité suggérée de la part des dirigeants. Dans sa forme actuelle, non seulement elle n'équilibre

pas les attentes respectives de chacune des parties mais elle est source de conséquences néfastes pour la vie privée des salariés. Ce que les syndicats dénoncent ce sont les pressions exercées par les dirigeants afin de disposer d'un personnel disponible en permanence pour répondre aux besoins de l'entreprise : « *La flexibilité est censée être bonne pour les employés mais ce n'est pas le cas : ils veulent des employés disponibles de 8 heures du matin à 22 heures le soir, il y a beaucoup de pression* ». Avec les conséquences que cela peut avoir sur les salariés : « *C'est présenté comme si c'était flexible pour les employés mais ce n'est pas le cas. Vous perdez le contrôle de votre vie avec les contrats flexibles⁵. C'est pour les besoins du business, uniquement. Avant, quand on était tous sous contrat à heures fixes, il y avait toujours des gens pour faire des heures supplémentaires volontairement. Maintenant, vous ne pouvez plus planifier votre vie et ça se reflète dans la forte rotation du personnel pour l'entreprise* ».

Dans ce sens, il semble que « *pour les salariés, le plus grand problème, c'est l'absence de visibilité* » : « *Le temps libre n'appartient plus aux salariés, il est défini par les besoins du magasin* ».

Pour se faire entendre, les syndicats n'ont cependant que des moyens très faibles, variables selon les pays⁶. Si elles ont lieu⁷, les négociations collectives se tiennent en général au niveau de l'entreprise ou de la branche, laissant une large marge de manœuvre aux gestionnaires de l'établissement. L'élaboration des horaires dans les magasins échappe la plupart du temps au contrôle des syndicats et relève de l'organisation effective au sein de chaque établissement, s'effectuant parfois rayon par rayon. Cette situation renvoie chacun des salariés face à son supérieur hiérarchique direct : « *Le problème, c'est les changements d'horaire ... la relation avec la direction locale est mauvaise* ». Le rapport de force apparaît déséquilibré, asymétrique, appuyé par une forte rotation du personnel lui-même lié à un degré potentiellement faible de satisfaction au travail.

⁵ Cas particulier du Royaume-Uni : dans certaines grandes chaînes britanniques du secteur, la combinaison des « leviers » de flexibilité (temps partiel et heures complémentaires, modulation et annualisation) a donné lieu à une refonte de la base juridique du contrat de travail. Ainsi, les termes de ce montage organisationnel se trouvent consignés dans le *contrat flexible*. Celui-ci stipule une mise en disponibilité des salariés sur des plages horaires débordant largement les horaires habituels (travail de soirée, voire de nuit, de week-end et jours fériés).

⁶ Dans les cas étudiés, rappelons qu'il s'agit de la France, du Royaume-Uni et des Pays-Bas.

⁷ Le secteur de la grande distribution britannique souffre d'un manque de reconnaissance des organisations syndicales : il en ressort une absence presque totale de négociation collective.

II.3. Caractérisation de la relation d'emploi

Dans un secteur tel que celui de la grande distribution, l'efficacité d'une organisation repose sur la capacité de réaction immédiate aux fluctuations de la demande du marché. En ce sens, la coordination temporelle – et la disponibilité dont font preuve les salariés – y acquiert un rôle central [Martínez (2003)]. La gestion du temps de travail des salariés est ainsi au cœur de la logique organisationnelle de l'entreprise et, comme le précise S. Bernard⁸, se confond en quelque sorte avec la gestion des individus. L'individualisation de la relation d'emploi qui tend à s'opérer dans le secteur reporte les risques liés à l'activité entrepreneuriale sur les salariés, tout en évacuant le lien de réciprocité qui liait autrefois l'entreprise et ses salariés.

En s'individualisant, la relation d'emploi tend à surestimer le poids de la dimension subjective qui la constitue, favorisant finalement l'entreprise. Ce processus est visible si l'on observe la manière dont se déroule, dans la pratique quotidienne, les changements d'horaire imprévisibles.

Une relation d'emploi basée sur la notion de service

Lorsque le nombre de salariés travaillant est insuffisant, le gestionnaire des ressources humaines appelle l'un ou l'autre des employés par téléphone et lui demande de venir « le dépanner », c'est-à-dire travailler immédiatement : « ils ont tous un portable sur lequel je peux les joindre... et je sais qui je peux appeler pour me dépanner dans l'heure⁹ ».

On l'a dit, il est attendu des salariés qu'ils fassent preuve de disponibilité pour répondre aux « besoins » de l'entreprise. Toutefois, on peut observer qu'avant de satisfaire l'entreprise, c'est son supérieur direct que l'on « dépanne », à qui l'on rend service. La relation d'emploi se cristallise ainsi dans une relation interpersonnelle, entre le salarié et sa hiérarchie directe. Il n'y a pas d'intermédiaire et à l'intrusion dans le temps et l'espace privés – hors-travail – du salarié, se greffe la notion de service, suggérant une relation d'égal à égal. Or, la relation est foncièrement asymétrique, comme on l'a déjà montré, notam-

⁸ S. Bernard, « Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché », in *Interventions économiques*, n°31 - juin 2003
http://benhur.teluq.quebec.ca/~tyassini/rie/2003002/3_doss_bernard.htm

⁹ Interview avec un DRH de la grande distribution mené dans le cadre de la recherche dont fait état de Nanteuil-Miribel *et alii*, 2004.

ment dû au marché du travail faiblement qualifié où les marges de manoeuvre de négociation vis-à-vis des employeurs restent faibles [Le Corre (1998)].

Ainsi, le gestionnaire est confiant : il sait qu'il trouvera des « collaborateurs » disposés à modifier leur emploi du temps pour répondre positivement à sa requête. Au-delà d'une acceptation contrainte par la peur de perdre son emploi, se dessinent des enjeux liés à la conscience professionnelle, à la notion de service et au principe du « donnant-donnant ».

D'une part, DRH et employés sont convaincus de la nécessité d'être flexibles : les clients sont là et il faut du personnel pour les servir et assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Le DRH n'aura donc pas de scrupule à téléphoner à l'un ou l'autre des employés pour palier à une insuffisance de personnel. Quant aux salariés, ils ont intériorisé cette « raison supérieure » : il faut du personnel pour servir les clients. Pour eux, la situation se présente donc comme suit : d'un côté, l'urgence d'une situation problématique qui fait appel à leur conscience professionnelle et, de l'autre, le service à rendre à un collègue de travail – fut-il un supérieur – se trouvant dans l'embarras.

D'autre part, cette relation interpersonnelle se double de l'idée d'un « donnant-donnant ». En effet, c'est aussi le DRH qui octroie des jours « libres de travail » lorsque le salarié en fait la demande. Il est donc opportun d'entretenir avec celui-ci une relation susceptible de favoriser ces arrangements à l'avantage du salarié. Ainsi, le salarié « rend service » à son supérieur direct en étant disponible pour des modifications d'horaires. Il devient dès lors un employé « de confiance » et espère, en retour, que le DRH « s'arrangera » pour le libérer les jours où il en fait la demande. On retrouve ici aussi l'idée d'une relation symétrique, égalitaire qui ne se trouve, en réalité, que trop rarement vérifiée.

Il en ressort que cette gestion flexible du temps de travail jette un flou sur la frontière autrefois nette entre temps de travail et temps hors travail. Les salariés ne peuvent être assurés de leur horaire de travail ; leur temps hors-travail leur échappe en partie : d'une part, leur horizon temporel se réduit au délai de prévenance des horaires que leur accorde l'entreprise qui les emploie ; d'autre part, endéans ce temps de non travail, ils peuvent être appelés à l'improviste et finalement travailler.

III. – LA FLEXIBILITÉ DE LA LOCALISATION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

III.1. Le télétravail, une nouvelle forme de flexibilité ?

À côté d'autres formes de flexibilité plus traditionnelles, Vendramin et Valenduc (2002, p. 46) ont récemment identifié et défini la flexibilité de la localisation du travail comme recouvrant « *les diverses formes de télétravail, l'accès à distance à des marchés du travail ou à des marchés de consommateurs, la délocalisation et plus généralement toutes les formes d'organisation géographique du travail qui tirent parti de la capacité des TIC à permettre de travailler n'importe où* ». Le rôle essentiel de ces technologies explique en partie le fait que le télétravail se soit d'abord et surtout développé dans le secteur TIC. Un secteur qui se compose d'une population hautement qualifiée et masculine¹⁰ et qui se caractérise par un faible taux de syndicalisation. L'on y retrouve des entreprises actives dans les activités de support informatique et de téléphonie, mais également un nombre croissant d'entreprises de conseil en ces matières qui proposent des solutions de gestion sur mesure à leurs clients.

Le télétravail désigne l'exécution 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 technologies de l'information et de la communication (TIC)¹¹. Le télétravail se caractérise ainsi d'abord, par (a) la distance, c'est-à-dire une dispersion spatiale et/ou temporelle, et ensuite, par (b) le recours aux TIC.

Considéré jusqu'il y a peu comme une innovation exclusivement technologique, le télétravail est considéré aujourd'hui comme une composante à part entière d'une gestion flexible du travail. Un outil de flexibilité qui procure des marges de manœuvre par rapport à des situations problématiques. Ces marges de manœuvre sont potentiellement favorables aux salariés comme aux employeurs, mais, en même temps,

¹⁰ Source : Eurostat, EFT, 2000. Ces données indiquent que 2/3 de la population européenne (UE15) des secteurs à haute technologie est composée d'hommes. Notons que les statistiques européennes considèrent le secteur IT comme faisant partie, avec d'autres (comme l'industrie chimique ou automobile, par exemple) des secteurs dits « à haute technologie ».

¹¹ Adapté de Breton T., *Le télétravail en France : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, Paris, La Documentation Française, 1994.

elles peuvent aussi conduire à des dérives préjudiciables à chacune des parties. Dans un ouvrage récent¹², le télétravail se trouve ainsi comparé à un autre outil de flexibilité, le travail à temps partiel que nous évoquions dans le cas du secteur de la grande distribution. Les auteurs montrent ainsi que le travail à temps partiel a soulevé, et soulève encore dans une certaine mesure, des enjeux qui rappellent ceux du télétravail : son caractère contraint ou volontaire ; la gestion des horaires et la disponibilité ; les perspectives de carrière ; l'insertion dans l'entreprise et le collectif ; la grande différenciation des situations (du tiers temps contraint aux quatre cinquièmes volontaires). Comme le télétravail, le travail à temps partiel a été conçu comme un outil de flexibilité répondant à la fois aux besoins des entreprises et à une demande des salariés.

Méthodologie

Cet article puise ses données d'un matériau de recherche composé d'une étude de cas exploratoire, d'une recherche quantitative exploratoire et de deux « focus groups », ainsi que de divers rapports de recherches auxquelles nous avons participé à des degrés divers. Une étude de cas exploratoire, tout d'abord, menée au sein de l'entreprise que nous avons rebaptisée « Softech ». Cette entreprise belge, filiale d'une multinationale américaine, est active dans le secteur TIC et propose des logiciels et des solutions de management adaptés aux besoins des clients. Elle emploie 150 personnes, dont 40 télétravaillent à des degrés divers. Il s'agit des consultants ou « représentants commerciaux » et des « délégués marketing ». Au sein de ce groupe, nous avons recueilli nos données auprès de 17 travailleurs, par la combinaison d'entretiens semi-directifs et la diffusion d'un questionnaire. Il est à noter que depuis la réalisation de cette recherche (2001), le télétravail a été étendu à l'ensemble du personnel. En 2002, nous avons réalisé une recherche quantitative auprès de télétravailleurs et de non-télétravailleurs de deux entreprises différentes appartenant au secteur TIC. Sur base d'une question de recherche croisant travail à distance et socialisation organisationnelle, diverses échelles d'implication ont été administrées à un échantillon de 77 répondants. Enfin, pour tirer davantage d'enseignements qualitatifs à propos de certains enjeux socio-économiques liés au télétravail, deux « focus groups » ont été organisés, début 2004. Ils ont rassemblé chacun une vingtaine d'acteurs directement impliqués dans les questions traitées (DRH, délégués syndicaux, institutions régionales, patronales, etc.).

¹² Taskin L. et Vendramin P., *Le télétravail, la vague silencieuse*, Louvain-la-Neuve, PUL, Coll. E-Management, 2004.

III.2. Pratiques de flexibilité de la localisation du travail en vigueur dans le secteur des TIC

Trouver un principe qui caractérise l'organisation du travail dans le secteur TIC n'est pas chose facile. Pourtant, les maître mots sont ici aussi *adaptation*, *efficacité* et *disponibilité*. Une adaptation aux innovations et aux produits, tout d'abord. Travailler dans un secteur dit « de la connaissance » impose une actualisation sans cesse renouvelée de ses connaissances. D'ailleurs, dans le cas de l'entreprise Softech, les représentants commerciaux et les consultants bénéficient de 30 jours de formation par an, un record ! L'adaptation concerne bien entendu aussi les besoins des clients et la disponibilité, tant à l'égard de ces derniers que des collaborateurs ou de la hiérarchie. Dans la mesure où les horaires de travail sont informels – la durée moyenne hebdomadaire de travail est de 50 heures, chez Softech –, que l'environnement de travail peut être international et que les projets qui mobilisent les travailleurs génèrent d'importants revenus, la disponibilité en soirée et le week-end est impérative. Enfin, l'efficacité s'érige en critère d'excellence, voire de sélection. C'est au nom de l'efficacité tant attendue, (ré)clamée et récompensée que les travailleurs consentent un investissement important dans leur travail. Sur le portail RH de l'entreprise Softech, on peut ainsi lire : « *un job passionnant dans un environnement exaltant mais où chaque victoire va de pair avec de la sueur et des larmes* ».

La flexibilité de la localisation du travail reste étroitement liée à la structure physique de l'organisation. Dans un secteur d'activités où la mobilité des travailleurs est érigée en véritable valeur, l'espace de travail prend souvent la forme de paysagers, de plateaux ou de « *sharing desks* ». À propos de ces bureaux partagés, un représentant commercial de Softech notait : « *ce n'est pas notre appartenance. De plus, quand il faut se livrer à un travail qui demande de la concentration, c'est impossible* ». Dans ce type d'agencement et d'organisation du travail, le télétravail est dès lors souvent bien accueilli, quand il n'est pas directement demandé par les travailleurs. Tout d'abord, parce qu'il offre la possibilité de travailler dans un endroit propice à la concentration : le domicile. Le télétravail à domicile constitue assurément une solution économique, comme le confie une RRH de Softech : « *il est plus rentable d'investir dans la maison individuelle par rapport aux télécentres qui représenteraient un surcoût non justifié* ». Dans cette configuration de télétravail, le travailleur peut effectuer son activité professionnelle depuis son domicile, au moyen d'un accès au réseau et

d'un ordinateur, souvent fournis par l'employeur. Idéalement, le travailleur doit s'aménager un espace spécifique dédié au travail. Dans la plupart des cas, le télétravail à domicile ne se pratique pas de manière permanente – c'est à dire cinq jours par semaine –, mais plutôt sous une forme alternée, voire occasionnelle (moins d'un jour par semaine). Pour la majorité des travailleurs du secteur, le télétravail est davantage un temps de superposition qu'un véritable temps de substitution, ce qui nous a amené à constater que le temps de travail augmente avec le passage au télétravail, comme d'autres recherches l'ont également montré [Daniels, Lamond, Standen (2001) ; Bélanger (1999)].

D'autres formes de télétravail se sont développées dans le secteur TIC. Le télétravail mobile concerne particulièrement les travailleurs qui se déplacent régulièrement dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle, comme les employés commerciaux, les techniciens de maintenance, ou les chargés de clientèle. Ces travailleurs mobiles, ou nomades, peuvent être amenés à combiner plusieurs formes de télétravail. La plupart du temps chez leurs clients, ces télétravailleurs rédigent des rapports, consultent des données tantôt depuis leur domicile, tantôt depuis un bureau satellite ou un télécentre. Pour ces travailleurs, la motivation pour le télétravail réside principalement dans la nécessité de pouvoir rentabiliser les déplacements professionnels et d'éviter les déplacements inutiles vers l'entreprise.

Une autre caractéristique du télétravail dans le secteur qui nous concerne, est son caractère informel. Peu ou pas de conventions, d'accords, d'amendements au contrat de travail : le télétravail est réellement le fruit d'un arrangement flexible entre le travailleur et son supérieur.

En conclusion, le télétravail dans le secteur des TIC est pratiqué de manière alternée, à partir de différents lieux de travail qui se combinent souvent (domicile, clients, transports et télécentre), par des travailleurs hautement qualifiés et principalement masculins. Ces « travailleurs de la connaissance » sont caractéristiques du secteur. Le travail s'effectue la plupart du temps par projet avec, dès le départ, une grande autonomie accordée au travailleur. Les organisations du secteur se caractérisent par une culture forte, centrée autour de valeurs d'efficacité, de loyauté, de disponibilité, de communication et de responsabilisation qui autorisent des arrangements informels et des modes de contrôle orientés résultats. Les principales motivations de ces travailleurs concernent la mobilité (réduction des temps de déplacement), la productivité et la gestion du temps (imprévu, charge de travail). Cette motivation reste liée à une recherche d'autonomie dans la gestion du

temps et de l'organisation du travail qui est propre à ce type de travailleurs qualifiés.

III.3. Représentations liées au télétravail

L'importance du contrat « implicite », « social » ou « psychologique » qui rend compte de l'interprétation que l'employeur et l'employé se font à propos de leurs contributions respectives à la relation d'emploi est aujourd'hui reconnue dans la littérature académique en gestion [Fox (1974) ; Schein (1978) ; Watson (1987) ; Roustang *et al.* (1996)]. Watson observait ainsi que le « *contrat implicite n'est ni fixe, ni stable et deux facteurs particuliers viennent menacer son équilibre : la pression vers une efficacité accrue de la part de l'employeur et la tendance à l'action collective de la part de l'employé*¹³ ». La relation d'emploi se caractérise donc par des interactions, et plus précisément par la perception des échanges mutuels entre employeur et employé. Lorsque l'on tente de savoir comment le télétravail affecte cette relation, il convient d'identifier la perception qu'ont les différents acteurs du télétravail et l'effet que cette perception peut avoir sur cette sorte de « contrat social ».

III.3.1. Du côté de l'employeur

A. Une équation rentable...

Les bénéfices du télétravail pour l'employeur apparaissent presque d'eux-mêmes évidents ; il est ainsi souvent rapporté que le télétravail accroît la productivité, réduit les frais généraux et les coûts d'immobilier ou même, diminue l'absentéisme [Jackson, van der Wielen (1998) ; Lindorff (2000)]. Les motifs organisationnels les plus souvent avancés pour justifier l'implantation du télétravail sont d'ailleurs l'utilisation plus rationnelle des ressources, le recours élargi à la flexibilité du travail, la réduction des temps de déplacements, l'amélioration du service à la clientèle et l'utilisation optimale des TIC [IDS (1996) ; Baruch (2000) ; Konradt *et al.* (2000)]. Si la diminution des coûts engendrée par le télétravail se comprend aisément car elle est en partie automatique (mais pas toujours immédiate), la nature de l'accroissement de productivité est plus complexe et trouve de multiples explications. Pour les travailleurs de Softech, l'expression « accroissement de

¹³ Watson T., *Sociology, Work and Industry*, 2nd ed., London, Routledge, 1987, p. 141, notre traduction.

productivité » désigne deux réalités distinctes : d'une part, elle est employée par les répondants pour désigner une augmentation de la charge de travail, et d'autre part, elle est aussi utilisée dans une acception plus qualitative où elle désigne un travail mieux fait. L'accroissement de la productivité en terme de quantité de travail effectué s'explique principalement par la réduction des temps de pause – le temps de travail est plus dense – qui s'associe à l'augmentation de la durée du temps de travail, comme observé chez Softech. Bien entendu, cet état des choses peut révéler, pour le travailleur, une certaine intensification du travail. Si le temps de travail se densifie et s'allonge, les absences semblent elles aussi se raréfier. Une mère de quatre enfants en bas âge pratiquant le télétravail à domicile témoignait : « *pour autant que je m'en souviens, très peu d'absence pour cause de maladie personnelle ou de mes enfants, alors qu'à l'époque les maladies se succédaient. Si j'avais travaillé à l'extérieur; sachant que les crèches n'accueillent pas les enfants malades, j'aurais été absente du bureau beaucoup plus souvent !* ». Les télétravailleurs ont tendance à travailler malgré d'éventuelles incapacités physiques, ce qui est le signe d'une incapacité à distinguer de manière claire la vie privée et la vie professionnelle, comme nous l'analyserons plus loin. L'accroissement de la productivité en termes qualitatifs s'explique quant à lui par la diminution du stress que les travailleurs perçoivent et qui leur permet ainsi de faire du travail de meilleure qualité. Cette diminution de stress est imputable à la réduction du temps passé dans les déplacements ainsi qu'à un environnement de travail propice à la concentration.

Enfin, les employeurs perçoivent le télétravail comme un « avantage » pour les travailleurs. Chez un concurrent de Softech, le télétravail a ainsi été choisi parmi d'autres mesures destinées à fidéliser les travailleurs, comme une salle de fitness, des châteaux-loisirs, etc.

B. ...à plusieurs inconnues

La délocalisation géographique, la dématérialisation du poste de travail et l'isolement social constituent les nouvelles facettes du contexte de travail « virtuel » dans lequel s'inscrit le télétravail. Ce contexte de travail interpelle les chercheurs, mais aussi les managers, puisqu'il rend certaines pratiques de gestion inopérantes ou vidées de leur sens. La *déspécialisation* du travailleur, nécessairement induite par le télétravail, est porteuse de nombreux enjeux pour la fonction ressources humaines. La première « inconnue » réside donc bien dans les modes de contrôles adaptés au télétravail. Comment, en effet, contrôler le travailleur à distance ? Comment savoir s'il travaille réellement

et comment savoir ce qu'il fait ? Le télétravail remet en cause la règle des trois unités (de lieu, de temps et d'action) sur laquelle se fonde de nombreux dispositifs de contrôle¹⁴. Dans la mesure où l'on parle de multi localisation lorsqu'on évoque le télétravail, l'unité de lieu qui permet au responsable de contrôler *de visu* et *in situ* le travail de ses subordonnés n'est plus de mise. Le télétravail ne s'adaptant qu'à des activités de service, « *les opérations sont trop variées, diverses et imprévisibles pour être contrôlées à partir d'un facteur temps mathématique*¹⁵ ».

De manière générale, les inconnues se posent en termes de management et, justement, de relation d'emploi. Comment contrôler à distance, certes, mais comment impliquer, coordonner, coacher à distance, ou plus généralement, comment gérer les télétravailleurs ? La réponse que l'on avance souvent pour répondre à ces incertitudes profondes réside souvent dans la nécessité de développer une relation de confiance entre les différents acteurs de l'organisation, et principalement entre le télétravailleur et son manager. Cette relation de confiance, parce qu'elle ne se crée pas de toute pièce, constitue finalement la principale inconnue *entrepreneuriale* liée au télétravail. Une inconnue de taille si l'on tient compte des recherches les plus récentes qui soulignent la nécessité de repenser la relation managériale d'encadrement des télétravailleurs. Harris (2003) et Deffayet (2002) montrent à quel point le rôle du manager direct est affecté par le télétravail. Il est appelé à évoluer vers une dimension d'encadrement plus qualitative que quantitative. Pourtant, en matière de contrôle, c'est surtout l'inverse qu'on observe : le télétravail, dans un premier temps au moins, multiplie les procédures formelles de feedbacks quantitatifs¹⁶. Ces mêmes recherches vont à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle le télétravail aurait un impact positif sur la rotation du personnel. Dans la

¹⁴ Cette « règle des trois unités » qui n'est pas sans rappeler le théâtre classique, est parfois mise en scène différemment par d'autres auteurs. Pour Felstead *et al.* (2003), le lieu de travail représente la visibilité (la possibilité d'observer le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues) des travailleurs ; les deux sont des composantes fondamentales de l'exercice traditionnel du contrôle managérial. Dans cette perspective également, le télétravail modifie la visibilité et la présence des travailleurs et affecte, dès lors, la coordination des équipes de travail et l'exercice du contrôle.

¹⁵ Lallé B., « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services. Application au cas bancaire », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 31-32-33, 1999, p. 99.

¹⁶ Harris L., « Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas », in *Personnel Review*, 32(4), 2003, p. 422-437 ; Deffayet S., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », in *Recherches sociologiques*, 1, 2002, p. 27-48.

lignée des travaux de Taskin et Delobbe (2002), ces études montrent au contraire que l'implication des télétravailleurs s'amenuise sensiblement.

C. La perspective d'une solution « win-win »

La représentation *entrepreneuriale* du télétravail est donc teintée, d'une part, de l'espoir de rendements proches, quantifiables et mesurables et, d'autre part, de craintes à plus long terme qui ont trait à la manière de gérer le télétravail dans l'organisation et, surtout, les télétravailleurs eux-mêmes. Le télétravail apparaît « intéressant » sur papier mais l'employeur craint qu'il n'amène des changements de management, voire de structures, plus profonds. C'est le paradoxe de ce type d'innovations : il ne faut pas qu'elles engendrent de trop gros changements. Car la crainte de l'employeur peut s'expliquer dans les termes d'une frilosité à l'égard d'une nouvelle forme d'organisation, comme le signalait Gilbert Passekarail, RRH chez Bull : « *le principal frein est culturel. Quand un salarié se met en télétravail, il faut revoir l'organisation de toute une équipe et inventer de nouvelles méthodes de management*¹⁷ ».

Quoiqu'il en soit, l'employeur semble se représenter le télétravail comme un arrangement « win-win », comme une « flexibilité mutuelle » pour l'employeur et l'employé [Reilly (2001)], comme une situation équilibrée de laquelle chacune des parties tire des avantages. Ainsi, le télétravail apparaît être une forme de flexibilité moins clivée dans une seule direction, celle de l'employeur. Cependant, la faisabilité du télétravail reste étroitement liée à sa compatibilité avec la fonction, la technologie, la culture organisationnelle, les circonstances familiales et la personnalité du travailleur. Baruch et Nicholson (1997) notaient à cet égard que l'adéquation de ces facteurs étant rare, le télétravail était souvent adopté pour les motifs propres aux employeurs, à savoir la rationalisation des coûts.

III.3.2. Du côté du salarié

A. Conciliation des rôles et gestion du temps

Parmi les motivations qui conduisent travailleurs et employeurs à recourir au télétravail, il apparaît aujourd'hui que la gestion du temps, plus que de l'espace, est un incitant important, à la fois par rapport au temps gagné dans les déplacements mais également par rapport à la

¹⁷ Extrait d'interview tiré de l'article de Yvernaul V., « L'ère Internet, télétravail », in *L'Express* du 2/12/1999.

possibilité de gérer les imprévus, les délais, de travailler sans temps morts entre la demande et l'offre. Une latitude que le télétravailleur souhaite mettre à profit pour être davantage disponible pour sa famille. Un consultant de Softech notait à ce propos : « *C'est une opportunité pour être plus efficace et il n'y a pas que l'efficacité au niveau du boulot, il y a l'environnement familial. Je peux être plus présent (...), je conduis mes enfants à l'école, à midi, je déjeune avec mon épouse et puis je remonte au bureau* ». Les travailleurs très qualifiés du secteur TIC semblent particulièrement apprécier cette flexibilité, même s'ils conviennent qu'elle est à double tranchant et que libérer du temps un mercredi après-midi impose de travailler le week-end ou en soirée. Cet état de fait semble accepté de tous, il apparaît même « logique » et le fait que le management soit orienté objectifs n'y est pas pour rien : le travail doit être fait. De manière générale, le télétravail apparaît donc comme un avantage octroyé par l'employeur dans le souci de donner au travailleur plus de latitude et d'autonomie dans l'organisation de son travail.

B. Isolement et implication

Bien entendu, ces « petits arrangements avec le temps » sont aussi la source de tensions majeures entre les temps familiaux et professionnels. Campbell Clark (2000) affirmait ainsi que le télétravail à domicile renversait l'arrangement qui prévalait depuis la Révolution Industrielle, à savoir une distinction nette entre le travail et le domicile, érigés en domaines hétérogènes au sein desquels les règles et les comportements étaient différents. Aujourd'hui, l'intrusion du travail dans les activités familiales apparaît comme une source de conflit entre les partenaires et si le stress relatif au travail semble être atténué par la pratique du télétravail à domicile, il semble que le stress lié à la vie privée augmente [Konradt, Hertel, Scmoock (2003) ; Harris (2003)]. L'enjeu fondamental est de savoir dans quelle mesure le salarié peut mettre des limites à cette intrusion du travail dans sa vie privée. Peut-il convenir d'un équilibre qui est le sien et proposer à l'employeur des limites à ne pas franchir ?

La *déspecialisation* induite de la pratique du télétravail amène naturellement le travailleur à ressentir un sentiment d'isolement social. Les contacts sociaux apparaissent plus importants pour les télétravailleurs, mais il se raréfient suite à la diminution des opportunités d'échanges sur le lieu de travail. Ce manque d'interactions en face-à-face est parfois pesant, comme l'évoque un consultant Softech : « *J'ai des collègues qui viennent rarement au bureau. C'est un problème. Je vais*

une fois par semaine ou tous les quinze jours y passer une après-midi pour y faire du travail administratif, pour voir les collègues et échanger des conversations. Il faut garder un contact visuel avec ses collègues et managers... ce qu'on écrit dans un mail n'est jamais la même chose que le "one-to-one de visu" ». Chez Softech, comme dans beaucoup d'autres entreprises du secteur, c'est au manager qu'incombe la responsabilité de réunir son équipe. Les télétravailleurs semblent regretter la raréfaction des réunions et leur tendance à se formaliser. Cela semble renforcer le sentiment d'isolement que certains ressentent, au point que certains se sentent « invisibles pour l'entreprise », ce qui témoigne d'un certain manque de soutien et de support de la part de l'employeur.

D'autres sentiments similaires imputables à la *déspacialisation* des télétravailleurs émergent et amènent ceux-ci à sentir moins impliqués à l'organisation [Taskin, Delobbe (2002)]. Dans l'étude que Harris (2003) a menée auprès de représentants commerciaux, 80 pourcent d'entre eux affirment que leur implication à l'égard de l'organisation a diminué, contrairement à ce qu'affirme les théories de l'implication (selon lesquelles l'autonomie dans l'organisation de son travail devrait mener à une implication organisationnelle supérieure). Cette moindre implication, synonyme d'une certaine érosion de la confiance, est encore le témoin de la perception d'un manque de support, d'une certaine « invisibilité » ou isolement dont peuvent souffrir les télétravailleurs.

C. La perspective d'une meilleure qualité de la vie au travail

Le télétravail a acquis l'image d'une « *forme d'emploi libératrice* » [Moon, Stanworth (1997)] par l'opportunité qu'il offre de travailler à domicile, sans le stress des déplacements quotidiens, avec une plus grande autonomie dans l'organisation de la journée de travail, et sans les distractions et les jeux politiques du bureau. À ce titre, « l'arrangement télétravail » semble bénéfique au travailleur désireux d'accroître sa qualité de vie au travail. Préoccupation qui semble contemporaine, au regard des récents résultats de l'enquête Chronopost qui montre combien la valeur « famille » supplante la valeur « travail », particulièrement auprès des plus jeunes générations de travailleurs¹⁸. Pourtant, le télétravail à l'épreuve des faits se révèle ambigu et paradoxal. La maîtrise du temps et la conciliation des rôles privés et professionnels amènent inévitablement le travail à pénétrer la sphère « hors tra-

¹⁸ Voir Méda D., « La place du travail dans la vie des salariés », in *Tempos*, 1, 2004, p. 10-17.

vail », avec pour effets non désirés, une augmentation de la durée du temps de travail, des tensions familiales et une disponibilité accrue envers l'entreprise. Une autre édition des enquêtes Chronopost réalisée en 2004¹⁹ sur le thème « temps et technologies » montre, à ce titre, que 39 % des salariés français qui travaillent à domicile le font parce qu'ils n'ont pas le temps de boucler leur travail pendant leurs horaires de travail.

Cette confusion des temps induite par le télétravail est le signe que le projet idéaliste de réconciliation de la vie professionnelle et privée n'est pas celui qui a rencontré l'intérêt des employeurs. Le télétravail s'est plutôt affirmé comme un outil de flexibilité pouvant rencontrer les exigences des nouveaux modes organisationnels en même temps que certaines aspirations des employés. Pour Taskin et Vendramin (2004, p. 70-71), le risque latent de la flexibilité liée au télétravail actuel est de s'engager vers une disponibilité permanente. Ce dernier point soulève un autre défi : *la gestion de la disponibilité temporelle*. La flexibilité recherchée dans le recours au télétravail peut conduire à s'engager dans des attentes de disponibilité toujours élargies. Si, au départ, les salariés donnent leur accord, ils se retrouvent parfois coincés dans un système dont ils ne savent plus s'échapper. L'expérience de nombreux professionnels de l'informatique, familiers de ce type de gestion du temps de travail, montre comment cette dérive conduit à une usure professionnelle prématurée et à un enfermement dans des modèles professionnels qui ne laissent plus d'espace à la vie hors travail et qui excluent d'emblée des travailleurs potentiels. Il ne s'agit pas de stratégies délibérées d'employeurs ; bien souvent, ce sont des situations à « torts partagés » dans lesquelles chacun a une part de responsabilité. La disponibilité temporelle élargie pose la question de *la maîtrise du temps*. À qui appartient, par exemple, le temps récupéré sur les transports ? Ce temps récupéré doit-il être consacré à l'entreprise ?

III.4. Caractérisation de la relation d'emploi

En faisant explicitement appel à l'engagement subjectif des individus, le télétravail – marqué par l'autonomie et l'initiative qu'il exige du travailleur – contribue à l'avènement d'un nouveau contrat social où l'échange devient « implication, compétitivité de l'individu contre opportunités de progression offertes par la firme » [Veltz (2000), p. 203]. Plus que la loyauté, valeur sociale en perte de vitesse dans un

¹⁹ Enquête 2004 réalisée par l'Institut Chronopost/Ipsos. À paraître en 2005 dans les revues *Tempos* 3 et 4.

monde fondé sur la précarité des engagements, c'est la notion de « responsabilité individuelle » qui semble caractériser la relation d'emploi. C'est au nom de ce principe de responsabilité individuelle, qui lie étroitement confiance et performance, que le télétravail se développe dans le secteur TIC. Ce « principe » apparaît particulièrement éprouvé dans ce secteur par le développement considérable du travail par projet ou par objectifs, dans lequel les employeurs fixent des échéances à respecter ou des performances à atteindre. En contrepartie de ces contraintes, le travailleur peut jouir d'une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps de travail. Le télétravail alterné, mobile ou occasionnel fait partie de ces compromis entre, d'une part, la pression des échéances et des objectifs à atteindre, et d'autre part, le besoin de se ménager une certaine qualité de vie. Ces compromis sont continuellement provisoires et rarement optimaux. Ils font souvent l'objet d'arrangements individuels, plus fréquemment informels que formels [Taskin, Vendramin (2004)].

Ces compromis définissent une relation d'emploi singulière marquée par une représentation de la flexibilité comme étant réciproque ou mutuelle. Le télétravail apparaît, dans la perception des acteurs, comme un avantage octroyé par l'employeur autorisant de meilleures conditions de travail tout en appelant un « management de la confiance » [Baruch (2000)]. Le télétravail étant un arrangement interpersonnel, la confiance devient la clé de voûte d'une relation d'emploi qui s'inscrit la plupart du temps dans une situation de changement et au sein d'un secteur caractérisé, il est vrai, par une culture organisationnelle fortement ancrée sur les valeurs d'implication, de loyauté et de performance. Pourtant, les recherches sur lesquelles nous nous appuyons nous enseignent que cette relation d'emploi, à la lumière du télétravail, est très fragile.

Le principal défi lié au télétravail consiste, tant pour les employeurs que les travailleurs, en la définition de nouvelles frontières entre le temps de travail, le temps de non-travail et une disponibilité légitime. La disponibilité temporelle exigée des travailleurs peut engendrer certains conflits de rôles, certaines tensions à la frontière des sphères professionnelles et privées. La perception, par le travailleur, d'un manque de soutien ou de compréhension, de la part de ses supérieurs, à l'égard de ces situations particulières liées au télétravail semble entraîner une violation dans ce contrat social basé sur la confiance. Dans ces circonstances, la relation d'emploi se trouve recalibrée en une relation moins relationnelle et plus transactionnelle, avec des attentes et une implication affective amoindries mais avec un plus grand réalisme à

l'égard des termes de la réciprocité et une liberté individuelle accrue [Robinson *et al.* (1994)]. C'est ainsi qu'un consultant de Softech justifiait son engagement dans le travail : « *à côté de cela, nous ne devons pas nous plaindre. J'ai la Mercedes, le portable, la connexion, le mobile et les congés* ». Finalement, dans le cas du télétravail, la relation d'emploi semble principalement affectée par la capacité des managers directs à prendre en compte la situation particulière des télétravailleurs, et particulièrement leurs demandes en matière d'équilibre des temps privés et professionnels.

IV. – DISCUSSION

IV.1. Un espace temps de travail remodelé

Les deux configurations analysées illustrent les « leviers » juridiques et normatifs mis en œuvre par les entreprises de ces secteurs pour atteindre leur objectif : maximiser la qualité et l'étendue temporelle du service offert au client. La réalisation de cet objectif est conditionnée par le degré de disponibilité des travailleurs. Les ressources humaines figurent donc la variable dépendante, ajustable du modèle ainsi dessiné. Il s'agit donc de développer une relation d'emploi et de travail telle que la gestion effective des temps travaillés bénéficie d'une élasticité et d'une souplesse proportionnelle aux « besoins » du système. On voit ainsi se profiler un glissement de normalité par lequel des horaires de travail autrefois considérés comme atypiques se trouvent maintenant intégrés dans ce qui relève du processus « normal », voire « naturel » de l'activité économique et donc, du temps de travail « normal ». Ce qui permet à ce glissement de s'opérer, c'est la représentation collective – partagée par les deux parties de la relation d'emploi – concevant la flexibilité comme la seule réponse adaptée au contexte de globalisation. Cette conception tend à naturaliser le processus de flexibilisation du travail et de l'emploi. Pourtant, comme le fait remarquer Thoemmes, « *le temps de travail est soumis aux décisions humaines : locales ou globales. Dans cette perspective, les normes temporelles sont bien le résultat des rapports sociaux que nul déterminisme économique n'effacera*²⁰ ».

²⁰ Thoemmes J., « L'évolution du temps de travail : entre temps protégé et temps de la subsistance », in de Terssac G., Tremblay D-G. (dir.), (2000), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse : Editions Octarès, p. 257.

Dans la grande distribution, la norme du contrat à temps plein s'est muée en contrat à temps partiel. Mais plus encore, la généralisation des horaires de travail modulés et annualisés a transformé les « heures supplémentaires » – autrefois considérées comme « extra-normal » en ce qu'elles étaient rémunérées avec majoration – en heures complémentaires, payées au salaire de base. Ainsi régulé juridiquement, le contrat de travail inclut une mise en disponibilité accrue des travailleurs à l'égard de l'employeur. En outre, cette régulation formelle se combine avec l'idée de service rendu au gestionnaire, à « son chef », ce qui, comme on l'a montré, intensifie encore la souplesse du travailleur face aux imprévus de l'organisation. Outils juridiques et normatifs se renforcent donc mutuellement.

Parallèlement, dans le secteur TIC, le management par objectifs couplé au télétravail optimise la disponibilité des travailleurs à l'égard de leur activité professionnelle. Le premier de ces deux leviers induit une représentation selon laquelle « *la rémunération ne doit rien à la durée de la prestation, mais tout à la fonction ou la mission que l'on vous confie, pour la réalisation des objectifs qui vous sont fixés. C'est de vos capacités à atteindre ces objectifs dans les meilleurs délais, et donc de vos compétences, que dépend le temps que vous y consacrez*²¹ ». D'où une certaine coutume ou norme préconisant de ne « pas compter ses heures ». Avec la pratique du télétravail, cette norme trouve un terrain propice à son renforcement : la distinction entre temps de travail et de non travail est encore un peu plus érodée. Il est à noter à ce propos que si les heures de travail ne sont pas comptées, celles non travaillées le sont par contre plus strictement : « *libérer du temps un mercredi après-midi impose de travailler le week-end ou en soirée* ».

Cette nouvelle normalité, induisant une plus grande disponibilité des travailleurs, est intrusive en ce qu'elle ne borne pas précisément les temps de la subordination à l'égard de l'employeur. Ce faisant, le travail se trouve ré-introduit au sein de l'espace-temps privé. C'est le cas lorsque le télétravail s'effectue au domicile ou, par exemple, quand les trajets sont « rentabilisés » en visitant un client après avoir déposé les enfants. C'est aussi vrai lorsque le travailleur de la grande distribution est appelé chez lui pour venir travailler à l'improviste. Pour Bouffartigue et Bouteiller (2000), ce sont là les signes d'une crise de la catégorie de temps de travail. Comparant les caissières de la grande distri-

²¹ Bouffartigue P. et Bouteiller J., « Les métamorphoses du temps de la subordination » in de Terssac G., Tremblay D-G. (dir.), (2000), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse : Éditions Octarès, p. 123.

bution aux cadres – que l'on peut à plusieurs égards rapprochés des travailleurs du secteur TIC – ils notent ainsi : « *De la disponibilité de la caissière de la grande distribution à la corvéabilité des cadres, deux formes de la crise de la catégorie de temps de travail apparaissent clairement. Le temps de la caissière est en effet un temps marqué par un grand fractionnement – y compris au sein de l'unité quotidienne –, par son irrégularité, son imprévisibilité et, finalement par l'importance des temps d'astreinte de fait, ou encore du temps "capté", c'est-à-dire d'un temps de non travail professionnel partiellement subordonné au travail professionnel. Le temps des cadres est, quant à lui, guetté par l'absence de borne et de mesure. [...] Pour les cadres, [...] la tendance à la corvéabilité renvoie aujourd'hui aux multiples pressions et normes [...] allant dans le sens d'une disponibilité extensive au travail professionnel, qu'elle soit ou non vécue subjectivement comme telle. On le voit, à partir de ressorts largement distincts, on aboutit à des formes de disponibilité au travail professionnel allant au-delà de son espace-temps classique²² ».*

IV.2. Une relation d'emploi individualisée, informelle et interpersonnelle

Dans la logique d'une gestion du personnel ajustée aux besoins de l'entreprise, les horaires de travail sont individualisés, facilitant les pratiques informelles et inscrivant la relation d'emploi dans le registre d'une interaction entre deux personnalités, le travailleur et son supérieur hiérarchique.

Dans la grande distribution, la masse totale des temps devant être travaillés est fragmentée en plages individuelles interchangeable et complémentaires. Chacun des travailleurs se voit donc attribuer un horaire de travail variable dans le temps et différent de ses collègues. Dans le cas du télétravail, par contre, les temps de travail sont en partie déterminés par le travailleur lui-même : ils varient donc d'une personne à l'autre et le contrôle s'opère individuellement au travers de la communication de son emploi du temps. Ainsi, les temps de travail introduisent une différenciation au sein des collectifs de travailleurs, ce qui contribue à l'individualisation de la relation d'emploi et de travail.

Par ailleurs, cette relation s'individualise au travers d'un transfert de responsabilité. En effet, le modèle évoqué précédemment conduit à adapter la gestion interne de l'entreprise aux besoins du client. Cette

²² Bouffartigue P. et Bouteiller J., *op.cit.*, p. 122

internalisation d'une contrainte externe a pour conséquence de soumettre directement le temps du salarié aux variations du temps de l'activité économique [de Terssac *et alii* (2000)]. C'est donc du travailleur que dépend la rapidité et la qualité du service offert au client. Cette contrainte est intériorisée par les individus, comme cela transparaît dans les discours : « les clients sont là, il faut les servir » (salarié de la grande distribution) ou « le télétravail permet de travailler sans temps morts entre la demande et l'offre ». Dans cette situation, la part de responsabilité autrefois assumée par l'employeur s'estompe : les risques liés à l'entrepreneuriat sont reportés sur les travailleurs eux-mêmes.

S'individualisant, la relation de travail laisse une place plus large aux pratiques informelles. En effet, les détails de sa mise en œuvre se règlent au quotidien, faisant face aux imprévus, de manière peu formalisée : il suffit de « s'arranger » avec le travailleur concerné, individuellement. Cela est particulièrement observé dans le secteur TIC où les taux de syndicalisation sont extrêmement faibles mais cela vaut aussi pour un secteur tel que celui de la grande distribution, où la négociation collective, si elle a lieu, se déroule au niveau de l'entreprise, laissant des marges de manœuvre considérables aux établissements.

Finalement, individuelle et informelle, la relation d'emploi et de travail se détermine concrètement au fil d'interactions entre le travailleur et le gestionnaire : elle se personnifie. Ces interactions se caractérisent par un rapport de force asymétrique et des attentes mutuelles répondant au principe du « donnant-donnant » évoqué dans le cas de la grande distribution (relation de service) ou du « win-win » dans celui du télétravail (flexibilité mutuelle). Le risque d'une telle relation réside, pour le travailleur, dans le fait de se sentir « piégé » par l'entreprise lorsque ses préférences ou ses contraintes d'ordre privé ne trouvent pas la place de s'exprimer et d'interférer viablement avec l'activité de travail. Ainsi que le notent de Terssac *et alii* (2000, p 188), « à la délocalisation des périodes de travail par éclatement de la norme temporelle hebdomadaire s'ajoute une perte du pouvoir de décision du salarié, désormais seul face à son employeur pour l'octroi du moment ou de l'amplitude de ses congés ».

IV.3. « Maîtriser ses temps »

On l'a vu dans les sections précédentes, les travailleurs sont demandeurs d'une gestion plus flexible du temps de travail, leur procurant une meilleure maîtrise de leurs temps professionnels et « hors professionnels ». Affectant le temps de travail, la flexibilité trouve ainsi un

lieu de compromis possible entre les desideratas de l'entreprise et ceux des travailleurs. Toutefois, l'idée de « temps choisi » peut faire figure de leurre tant les normes temporelles sont à la fois imposées et légitimes : elles sont imposées pour assurer une plus grande efficacité de l'entreprise, comme on l'a montré, mais elles sont aussi légitimes dans la mesure où, de plus en plus, le travailleur contribue à les élaborer. Ceci se vérifie notamment dans le constat d'une augmentation du temps de travail des individus pratiquant le télétravail.

Intervient alors la question des limites que le travailleur peut poser face à ces pressions temporelles. L'appui d'un encadrement collectif fait défaut face à une relation d'emploi s'individualisant. Selon Freyssinet (2000), « les syndicats doivent aujourd'hui réfléchir à une nouvelle conception des *droits collectifs* qui viserait la définition de normes et de procédures générales dans le cadre desquelles s'exerceraient les *choix individuels* des salariés²³ ». À ce propos, de Nanteuil *et alii* (2004) ont montré les limites d'une « flexibilité négociée », laquelle, pour légitime qu'elle soit, ne peut sans doute pas se passer d'une « délibération approfondie sur la recherche d'un nouveau sens collectif, sous des modalités à inventer²⁴ ».

Le besoin d'un « sens collectif » se fait aussi sentir au niveau de l'articulation des différents temps de la vie quotidienne, autrement dit au regard des « temps sociaux ». Comme le soulignent Gadéa et Lallement, « condition permissive au développement de la flexibilité, les nouvelles marges de manœuvre dont bénéficient en effet les entreprises pour négocier localement la révision du temps de travail ont augmenté le risque de juxtaposition d'une multitude de normes produites en fonction de constellations d'intérêts particuliers²⁵ ». Se multipliant, ces normes deviennent contradictoires et placent les individus dans une situation critique : comment concilier en effet des horaires atypiques de travail avec ceux des écoles ou les rythmes des uns et des autres au sein de l'unité familiale [Gadéa et Lallement (2000)] ? Les différents temps constitutifs de la vie sociale, dont le temps de travail représente une part importante, exigent un certain degré de concordance pour être compatibles entre eux et pour chaque individu. Comment et à quel niveau parviendra-t-on à réguler les divers temps sociaux, à concilier les préférences et les exigences de chacun dans une visée collective ? Ces règles doivent-elles être de nature substantielle

²³ Freyssinet J., « Les négociations sur les temps de travail en Europe », in de Tersac G., Tremblay D.-G., *op. cit.*, p. 245.

²⁴ de Nanteuil *et alii*, *op. cit.*, p. 218.

²⁵ Gadéa C. et Lallement M., *op. cit.*, p. 42.

ou davantage procédurale ? La question reste en suspens et exige, pour être résolue, une mobilisation coordonnée des divers acteurs de la société (acteurs patronaux, syndicaux, législatifs, associatifs, institutionnels, ...).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARIÈS P., DUBY G. (dir.) [1987], *Histoire de la vie privée. De la première guerre mondiale à nos jours (tome 5)*, Seuil, Paris.
- BAILEY D.E., KURLAND N.B. [2002], « A review of telework research : Findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of Organizational Behavior*, n° 23, p. 383-400.
- BARUCH Y. [2000], « Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers », *New technology, work and employment*, vol. 15(1), p. 34-49.
- BARUCH Y., NICHOLSON N. [1997], « Home, sweet work : requirements for effective homeworking », *Journal of General Management*, vol. 23(2), p. 15-30.
- BÉLANGER F. [1999], « Workers' propensity to telecommute : An empirical study », *Information & Management*, n° 35, p. 139-153.
- BERNARD S. [2003], « Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché », *Interventions économiques*, n° 31, juin.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J. [2000], « Les métamorphoses du temps de la subordination », in de Terssac, G. et Tremblay, D. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse.
- BRETON T. [1994], *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, La Documentation Française, Paris.
- CAMPBELL Clark S. [2000], « Work/family border theory : a new theory of work/family balance », *Human Relations*, vol. 53(6), p. 747-770.
- DANIELS K., LAMOND D., STANDEN P. [2001], « Teleworking : Frameworks for organizational research », *Journal of Management Studies*, n° 38, p. 1151-1185.
- DEFFAYET S. [2002], « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », *Recherches sociologiques*, n° 02/1, p. 27-48.
- DE NANTEUIL-MIRIBEL M., LÉONARD E., SCHOTS M., TASKIN L. [2004], *Les flexibilités en Europe : Pratiques, décisions, négociations. Une analyse comparative et qualitative dans trois secteurs (chimie, banque, grande distribution) et trois pays (France, Grande-Bretagne et Pays-Bas)*, Dossier n° 22, Institut des Sciences du Travail, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve.

- FELSTEAD A., JEWSON N., WALTERS S. [2003], « Managerial control of employees working at home », in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41(2), p. 241-264.
- FOX A. [1974], *Beyond contract : Work, power and trust relations*, Faber, London.
- FREYSSINET J. [2000], « Les négociations sur les temps de travail en Europe », in de Terssac, G. et Tremblay, D. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse.
- GADÉA C., LALLEMENT M. [200], « Les rationalisations du temps », in de Terssac, G. et Tremblay, D. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse.
- HARRIS L. [2003], « Home-based teleworking and the employment relationship, Managerial challenges and dilemmas », *Personnel Review*, vol. 32(4), p. 422-437.
- IDS [1996], *Teleworking*, Study 616, IDS, London.
- JACKSON P., VAN DER WIELEN J. [1998], *Teleworking, International perspectives*, Routledge, London.
- KONRADT U., SCHMOOK R., MÄLECKE M. [2000], « Impacts of telework on individuals, organizations and families-a critical review », in Cooper L. & Roberston I. (eds.), *Organizational Psychology and Development*, p. 339-375, Wiley, Chichester.
- 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*, n° 31-32-33, p. 99.
- LE CORRE S. [1998], « Les grandes surfaces alimentaires : un marché du travail ouvert », in Gerritsen, D., Martin, D. (dir.), *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- LEHNDORFF S. [1998], « Les nouvelles formes d'organisation du temps de travail : eEntre réduction des coûts à court terme et arrangements sociaux solides », Communication au colloque IRIS *Changement institutionnel et dynamique de l'innovation*, 2,3 et 4 décembre 1998.
- LINDORFF M. [2000], « Home-based telework and telecommuting in Australia : More myth than modern work form », *Asia pacific journal of human resources*, vol. 38(3), p. 1-11.
- MARTINEZ E. [2003], « Les disponibilités temporelles dans les organisations flexibles du travail », document de travail, séminaire de l'école doctorale *Sociologie de l'action organisée*, Bruxelles, 2 octobre 2003.
- MÉDA D. (2004), « La place du travail dans la vie des salariés », *Tempos*, n° 1, p. 10-17.
- MOON C., STANWORTH C. [1997], « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22(1), p. 226-256.
- REILLY P. [2001], *Flexibility at work, Balancing the interests of employer and employee*, Aldershot, Gower.
- REIX R. [1979], *La flexibilité de l'entreprise*, Cujas, Paris.

- REIX R. [1997], « Flexibilité », in Simon, Y. et Joffre, P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris.
- ROUSTANG G. *et al.* [1996], *Vers un nouveau contrat social*, Desclée De Brouwer, Paris.
- SCHEIN E. [1978], *Career Dynamics*, MA, Addison-Wesley.
- TASKIN L., VENDRAMIN P. [2004], *Le télétravail, une vague silencieuse*, PUL, coll. E-Management, Louvain-la-Neuve.
- TASKIN L. [2003], « Télétravail et organisation : Les mythes d'une success story », *Gestion 2000*, n° 2/2003, p. 113-125.
- TASKIN L., DELOBBE N. [2002], « Conséquences de la pratique du télétravail : vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? », in Karnas, Vandenberghe et Delobbe (eds.), *Bien-être au travail et transformations des organisations*, PUL, Louvain-la-Neuve.
- THOEMMES J. [2000], « L'évolution du temps de travail : entre temps protégé et temps de la subsistance », in de Terssac, G. et Tremblay, D. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse.
- VELTZ P. [2000], *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.
- VENDRAMIN P. [2004], « Organisation du travail et conciliation », *Tempos*, n° 1, p. 17-25.
- VENDRAMIN P., VALENDUC G. [2002], *Technologies et flexibilité : Les défis du travail à l'ère numérique*, Liaisons, Paris.
- VOLBERDA H.W. [1992], *Organizational flexibility : Change and preservation*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- WATSON T. [1987], *Sociology, work and industry*, 2nd ed., Routledge, London.

