



**HAL**  
open science

# Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise

Mikaël Gleonnec

► **To cite this version:**

Mikaël Gleonnec. Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise. Sciences de l'information et de la communication. Université de Bordeaux III. Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux, FRA., 2001. Français. NNT: . tel-03111296

**HAL Id: tel-03111296**

**<https://theses.hal.science/tel-03111296>**

Submitted on 15 Jan 2021

**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.

2001

N° attribué par la bibliothèque :

**THÈSE**

pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ**

**Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication**

présentée et soutenue publiquement

par

**Mikaël GLÉONNEC**

le lundi 17 décembre 2001

**Titre :**

**Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social**

**dans ses modalités culturelles**

**L'appropriation du télétravail dans l'entreprise**

**Volumes I & II**

---

*Directeur de thèse :*

**Mme. Anne-Marie LAULAN, Professeur à l'Université de Bordeaux 3**

---

**JURY**

**Mme. Françoise BERNARD, Professeur à l'Université d'Aix-Marseille**

**M. Hugues HOTIER, Professeur à l'Université de Bordeaux 3**

**M. André VITALIS, Professeur à l'Université de Bordeaux 3**

**M. Jean-Marie ROUGER, Chef de la Mission Télétravail d'EDF et de Gaz de France**

Je remercie le Professeur Anne-Marie Laulan pour ses conseils avisés, pour sa patience et pour sa disponibilité tout au long de cette recherche.

Je remercie EDF et Gaz de France pour leur accueil, tout particulièrement les membres de la Mission Télétravail et du GRETS.

Je remercie le Professeur Jean Devèze pour l'intérêt qu'il a porté à mon travail, ainsi que les membres de mon jury.

Enfin, je remercie tous ceux qui, par leur présence et leurs encouragements, m'ont accompagné et inspiré au cours de cette "quête".

# SOMMAIRE

## VOLUME I

INTRODUCTION .....	7
<b>PREMIERE PARTIE UNE APPROPRIATION COLLECTIVE DU CHANGEMENT STRUCTUREE PAR LE LIEN SOCIAL ET PAR LA CULTURE .....</b>	<b>15</b>
<i>Introduction de la première partie .....</i>	<i>16</i>
I – APPROCHE CONCEPTUELLE .....	19
1 – <i>Le rôle de la communication dans la structuration du lien social .....</i>	<i>19</i>
2 – <i>L'appropriation du changement dans l'entreprise .....</i>	<i>34</i>
II - HYPOTHESES.....	63
1 – <i>Synthèse de l'approche conceptuelle .....</i>	<i>63</i>
2 – <i>Hypothèses .....</i>	<i>64</i>
III – ÉTAT DE LA RECHERCHE.....	70
1 – <i>La dimension communicationnelle de l'appropriation.....</i>	<i>72</i>
2 – <i>Les apports des théories sur le changement social .....</i>	<i>96</i>
3 – <i>La part de la culture.....</i>	<i>105</i>
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT DE CHAINE D'APPROPRIATION .....	126
<b>DEUXIEME PARTIE : LE TELETRAVAIL SALARIE A L'EPREUVE DU LIEN SOCIAL.....</b>	<b>130</b>
<i>Introduction de la deuxième partie .....</i>	<i>131</i>
1 – L'assise méthodologique de l'analyse.....	133
1.1 - <i>L'enquête réalisée à EDF et Gaz de France.....</i>	<i>133</i>
1.2 - <i>Justification du choix du terrain au regard de la problématique.....</i>	<i>143</i>
2 - L'appropriation collective d'un nouveau rapport à l'autre .....	150
2.1 - <i>Les conditions de l'ajustement mutuel au sein du groupe de travail.....</i>	<i>150</i>
2.2 - <i>Le lien social à l'épreuve du télétravail.....</i>	<i>174</i>
3 – Le changement en tant que processus communicationnel.....	193
3.1 <i>Une analyse dynamique globale du processus de changement.....</i>	<i>193</i>
3.2 <i>Trois aspects du processus d'appropriation du télétravail.....</i>	<i>204</i>
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE : LE ROLE STRUCTURANT DU LIEN SOCIAL .....	216

## VOLUME II

<b>TROISIEME PARTIE UNE ANALYSE CONTEXTUELLE ET CULTURELLE DE LA CHAINE D'APPROPRIATION DU TELETRAVAIL.....</b>	<b>221</b>
<i>Introduction de la troisième partie.....</i>	<i>222</i>
<b>I – LE TELETRAVAIL COMME MOUVEMENT .....</b>	<b>226</b>
1 – <i>Définitions et limites du concept de télétravail .....</i>	<i>226</i>
2 – <i>Le télétravail salarié dans l'arène communicationnelle.....</i>	<i>243</i>
3 – <i>Le télétravail salarié à EDF et Gaz de France .....</i>	<i>272</i>
<b>II – LE TELETRAVAIL STRUCTURE PAR LA CULTURE .....</b>	<b>303</b>
1 – <i>Le télétravail à l'épreuve des cultures nationales européennes .....</i>	<i>303</i>
2 – <i>Une analyse culturelle à partir des travaux de Philippe d'Iribarne.....</i>	<i>318</i>
<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE : LES ECHOS DANS L'ARENE .....</b>	<b>330</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>335</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>350</b>
<b>INDEX.....</b>	<b>375</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>379</b>
<i>Annexe 1 : Présentation des principales caractéristiques de l'échantillon.....</i>	<i>380</i>
<i>Annexe 2 : Guide d'entretien.....</i>	<i>382</i>
<i>Annexe 3 : Grille d'analyse.....</i>	<i>384</i>
<i>Annexe 4 : Pondération des entreprises dans l'échantillon ECaTT.....</i>	<i>385</i>
<i>Annexe 5 : Présentation des échantillons retenus dans l'enquête ECaTT .....</i>	<i>386</i>
<i>Annexe 6 : Les principaux résultats de l'enquête ECaTT .....</i>	<i>387</i>
<i>Annexe 7 : La diffusion des différentes formes de télétravail dans les entreprises européennes.....</i>	<i>388</i>
<i>Annexe 8 : La diffusion des TIC nécessaires au télétravail dans les entreprises européennes .....</i>	<i>389</i>
<i>Annexe 9 : Les traits culturels évalués par Geert Hofstede.....</i>	<i>390</i>
<i>Annexe 10 : La convention de mise en télétravail.....</i>	<i>391</i>
<i>Annexe 11 : Retranscription d'un entretien.....</i>	<i>410</i>
<i>Annexe 12 : Retranscription d'un entretien.....</i>	<i>429</i>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>443</b>

## Liste des figures et des graphes

<i>Figure 1 : Conception cybernétique de la théorie de l'information</i> .....	29
<i>Figure 2 : Les six parties de base de l'organisation</i> .....	39
<i>Figure 3 : L'arène communicationnelle au centre de quatre logiques</i> .....	54
<i>Figure 4 : Appropriation et influence culturelle</i> .....	60
<i>Figure 5 : Représentation des différentes situations d'imprégnation culturelle</i> .....	62
<i>Figure 6 : L'enchaînement des axes d'observation et d'analyse</i> .....	69
<i>Figure 7 : Les différentes formes de résistance</i> .....	83
<i>Figure 8 : Approche temporelle de l'analyse socio-politique de la communication</i> .....	91
<i>Figure 9 : L'imbrication des différentes logiques : exemple de la logique sociale</i> .....	93
<i>Figure 10 : La communication en tant qu'espace s'étirant dans le temps</i> .....	103
<i>Figure 11 : Le processus de structuration culturelle</i> .....	107
<i>Figure 12 : Les acteurs du changement à l'intérieur de l'entreprise</i> .....	260
<i>Figure 13 : Le postulat à la base de l'analyse culturelle du télétravail</i> .....	310
<i>Graphe 1 : La diffusion du télétravail dans la population active</i> .....	305
<i>Graphe 2 : La diffusion du télétravail dans les entreprises européennes</i> .....	305
<i>Graphe 3 : Les caractéristiques culturelles européennes selon Geert Hofstede</i> .....	314

## ***INTRODUCTION***

Dans l'entreprise, où l'économie, la technique et la stratégie semblent régner sans partage sur les relations humaines, le lien social peut-il encore jouer un rôle dans le processus de changement organisationnel ? La culture, à l'origine d'un rapport à l'espace, au temps et à l'autre profondément ancré dans le territoire et dans l'histoire, est-elle en mesure d'influer sur la manière dont les hommes s'approprient des modèles d'organisation du travail structurés par des logiques globales ?

La mondialisation de l'économie et de la communication oblige les entreprises à être toujours plus réactives, plus flexibles et plus productives, sous peine de ne pas survivre à l'internationalisation de la concurrence sur des marchés extrêmement mouvants, animés par le flux immatériel et instantané des données numériques. Les contraintes spatiales et temporelles qui régulaient, traditionnellement, les activités professionnelles et sociales, semblent disparaître face à l'ubiquité et à l'immédiateté que confèrent les technologies d'information et de communication. Le rapport au temps, à l'espace et à l'autre paraît s'affranchir de la diversité des cultures et des hommes, pour n'être plus structuré que par les réseaux informatiques et de télécommunication.

Pourtant, à l'occasion d'un entretien réalisé en 1995 à la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bayonne<sup>1</sup>, Pantxoa Etchegoin<sup>2</sup>, Basque d'origine, nous a tenu un tout autre discours sur la communication dans l'entreprise. Certes, les TIC<sup>3</sup> lui permettaient de s'affranchir des temps et des lieux de travail traditionnels.

---

<sup>1</sup> Cet entretien a été effectué dans le cadre d'un mémoire de DEA, in Mikaël GLEONNEC. *La dimension culturelle de la communication de l'entreprise : l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication au Pays Basque Français*. Université de Bordeaux 3 : DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction du Pr. Anne-Marie LAULAN, 1995, 131p.

<sup>2</sup> Responsable de la commission "Culture et environnement" de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Bayonne.

<sup>3</sup> Le sigle TIC est employé pour désigner les "technologies d'information et de communication".



Mais que faire d'un fax, d'une messagerie électronique ou d'une base de données alors que l'oralité domine dans la culture basque ? Pourquoi télétravailler quand l'entreprise est culturellement considérée comme une "seconde famille", dont il serait pénible d'être éloigné ? Enfin, le rythme impulsé par les réseaux est-il compatible avec le "temps basque", nécessaire à la connaissance de l'autre, à la maturation des idées ou encore à la création artistique ?...

Pantxo Etchegoin évoquait une communication dont la dimension sociale, structurée par la culture, semblait jouer un rôle déterminant au moment de l'appropriation des technologies et des nouveaux modes d'organisations du travail. Il soulignait le caractère culturel des échanges communicationnels en milieu professionnel, en dépit de contraintes économiques et techniques globales peu favorables à l'expression des spécificités locales. Dans son discours, la communication à l'origine du lien social entre les membres du groupe, qu'il s'agisse de l'équipe ou de la famille, n'était pas dissociée de la communication "fonctionnelle", nécessaire pour que l'entreprise soit compétitive. De ce rapport à l'autre marqué par la culture dépendait non seulement le sentiment d'intégration sociale développé par chaque individu, mais également sa capacité à créer, et par là à se différencier dans un contexte de concurrence internationale.<sup>1</sup>

La culture régionale semblait donc bien influencer l'usage des TIC dans l'entreprise, comme nous en émettions à l'époque l'hypothèse. Toutefois, au-delà de cette approche centrée sur l'appropriation des outils de communication, les propos de Pantxo Etchegoin laissaient entrevoir l'imbrication de processus dont nous n'avions pas alors envisagé le caractère complémentaire et indissociable :

- l'évolution du lien social entre les membres du groupe de travail ;

---

<sup>1</sup> Francis Jauréguiberry, dans ses nombreux travaux sur les usages privés et professionnels des technologies d'information et de communication dans les Pays de l'Adour, souligne le caractère culturel des résistances qu'il a pu observer, façonnées par une relation au temps, à l'espace et à l'autre propre à un territoire et à une histoire. Cf. notamment : JAUREGUIBERRY Francis. "De l'appel au territoire comme effet inattendu de l'ubiquité médiatique". *Espaces et sociétés*, 1993, n°74-75, pp.117-133.

- l'influence du sentiment d'appartenance à la communauté culturelle (régionale ou nationale) sur les choix individuels dans l'entreprise ;
- l'appropriation des changements sous-tendus par la diffusion de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail ;
- enfin, le caractère structurant de la communication permise par les TIC.

Tel fut le point de départ de notre recherche sur le rôle de la communication dans la dynamique de changement organisationnel. Dans la continuité de nos précédents travaux, nous nous sommes penché, dans un premier temps, sur le caractère culturel des échanges communicationnels dans l'entreprise, un environnement où la rationalité économique et technique était *a priori* déterminante. De la culture dépendait en partie le rapport au temps, à l'espace et à l'autre développé par chaque individu. Ce constat nous a conduit à concevoir la communication comme la condition de l'émergence d'un lien social structuré par la culture locale, entre les membres d'une entreprise ou d'une équipe de travail.

Dès lors, nous nous sommes interrogé, plus spécifiquement, sur le rapport qui pouvait exister entre la communication, ce lien social structuré par la culture et, enfin, les résistances individuelles aux différentes formes de changement dans l'entreprise.

Le changement organisationnel ne se limitait pas au seul usage des TIC : celui-ci s'intégrait dans la mise en œuvre de modèles d'organisation du travail combinant des objets matériels, tels que des technologies, avec des règles sensées rationaliser les comportements en fonction de critères économiques et stratégiques. La résistance aux outils techniques paraissait donc indissociable de la résistance à l'ensemble de ces règles, dont l'application pouvait avoir des conséquences importantes sur la vie sociale au sein de l'équipe ou de l'entreprise. Ainsi, il nous a paru souhaitable d'aborder le changement organisationnel non

plus à partir de l'usage des TIC, mais à partir de la diffusion des modèles organisationnels sous-tendus par ces mêmes technologies.

Le télétravail faisait partie de ces modèles prescrits aux salariés, forgés par les logiques économique, stratégique et technique. Cette forme d'organisation présentait la particularité de placer les individus dans des situations en rupture avec les conditions traditionnelles de travail. L'utilisation des TIC permettait aux membres d'une même équipe de s'affranchir en partie des contraintes spatiales et temporelles qui, jusqu'alors, structuraient leur collaboration. L'entreprise pouvait délocaliser certaines de ses activités, de manière à bénéficier de conditions locales avantageuses. Parallèlement, les employés pouvaient profiter du télétravail pour améliorer leurs conditions de vie, en choisissant leur lieu de résidence indépendamment de leur lieu d'activité professionnelle, ou en diminuant la fréquence et la durée des trajets pour se rendre sur ce dernier.

Un tel mode d'organisation paraissait donc particulièrement attractif, que ce soit pour les employeurs ou pour les salariés. Pourtant, en 1995, cette forme d'organisation du travail était extrêmement peu développée dans les entreprises françaises. Ce constat nous a amené à nous interroger sur les origines communicationnelles et culturelles de cette résistance. Était-elle imputable à la crainte d'une détérioration du lien social au sein de l'équipe ? S'agissait-il du résultat d'une appropriation individuelle ou, au contraire, d'une "mise en débat" collective du télétravail où la communication aurait joué un rôle majeur ? Quelle était la part, dans ce processus, du rapport à l'autre structuré par la culture ?

Ces interrogations nous ont conduit à nous intéresser aux rares situations de télétravail qui existaient alors, le plus souvent mises en œuvre par de grandes entreprises, à titre expérimental. En effet, nous ne souhaitons pas limiter notre terrain aux seules intentions de salariés confrontés à un hypothétique changement organisationnel. Nous voulions observer comment ces résistances se structuraient lorsque les individus *vivaient* véritablement le modèle organisationnel qu'ils

s'appropriaient : comment se manifestaient-elles ? Quelles étaient leurs conséquences sur le processus de changement organisationnel ? Quel rôle jouait la dimension sociale de la communication dans cette appropriation ?...

Telle fut l'origine de notre enquête qualitative à EDF et Gaz de France, auprès de télétravailleurs et de leurs managers. En 1998, au moment de notre premier contact avec ces deux établissements, ceux-ci faisaient partie, avec France Télécom, des sociétés françaises où le télétravail s'était le plus développé, suite à une volonté stratégique d'expérimenter un mode d'organisation susceptible d'apporter des avantages à la fois aux employeurs et à leurs salariés. Trois ans d'immersion dans ces entreprises, en tant que salarié, nous ont permis de côtoyer à la fois les prescripteurs du changement organisationnel et ceux qui le mettent quotidiennement en œuvre. A leur contact, nous avons pu affiner notre hypothèse d'une appropriation collective du changement, où la communication, le lien social et la culture joueraient un rôle prépondérant.

Dans l'entreprise, nous avons constaté par nous-mêmes l'écart considérable qui existe entre la conception de la communication organisationnelle développée en SIC<sup>1</sup> et celle qui a cours auprès des salariés.

La mondialisation incite les firmes à "rationaliser" les relations humaines en tentant d'imposer une conception universelle de la communication, où la connaissance de l'autre n'est pas différenciée de l'accès aux connaissances stockées dans les bases de données. Cette signification se greffe sur une définition, encore très répandue dans les organisations, de la communication en tant qu'instrument de manipulation. Le salarié, enfermé dans le rôle que lui confère le système, ne communiquerait alors que pour amener sciemment ceux qui l'entourent à servir sa stratégie d'acteur.

---

<sup>1</sup> Le sigle SIC désigne les "Sciences de l'Information et de la Communication".

Depuis le milieu des années 1990, les SIC proposent d'aborder la communication comme le lien entre l'organisation et l'individu. Ce dernier subit les contraintes du système organisationnel, mais, grâce à la communication, il contribue à structurer ces contraintes. Il est à la fois acteur et sujet, capable de raison tout en éprouvant des émotions complexes dont l'origine reste incertaine mais dont les conséquences sur le système organisationnel sont, quant à elles, bien réelles.

Notre approche du changement dans l'entreprise s'inscrit dans ce courant, qui prend en compte la dimension économique, technique et politique (stratégique) de la communication sans pour autant sous-estimer l'importance de sa dimension sociale. L'individu, libre de ses pensées, de ses émotions et de ses choix, agit collectivement sur son environnement grâce aux échanges communicationnels. Simultanément, ces mêmes échanges contribuent à structurer la conscience qu'il a des autres et de son environnement. C'est ce processus complexe que nous nous proposons maintenant d'explorer et d'explicitier.

A cette fin, nous développerons le concept de "chaîne d'appropriation", en nous inspirant des théories en SIC et d'autres approches scientifiques telles que la sociologie des organisations, la sociologie de l'innovation, les recherches sur la constitution et sur l'évolution des cultures et certains travaux sur le changement social.

Nous confronterons ensuite ce concept à la réalité du télétravail dans l'entreprise, suite à une enquête qualitative menée à EDF et Gaz de France auprès de télétravailleurs et de leurs managers, complétée par une étude approfondie des interrelations et des contraintes qui structurent, au sein de ces deux établissements et dans la société, ce nouveau mode d'organisation du travail.

Enfin, nous procéderons à une analyse culturelle du développement du télétravail en Europe et aux États-Unis, à partir de nos entretiens et de données statistiques diffusées par la Commission Européenne, comparés aux caractéristiques

nationales du rapport à l'autre en situation professionnelle identifiées par le sociologue Philippe d'Iribarne et par l'anthropologue des organisations Geert Hofstede.

"Ce n'est pas dans je ne sais quelle retraite que nous nous découvrirons : c'est sur la route, dans la ville, au milieu de la foule, chose parmi les choses, homme parmi les hommes."<sup>1</sup>

Cette citation de Jean-Paul Sartre illustre l'esprit dans lequel nous avons mené notre recherche, en côtoyant au jour le jour, dans l'entreprise, ceux qui font changer l'organisation. Grâce à la communication, nous avons partagé leurs ambitions, leurs joies et parfois leurs déceptions. Nous nous sommes ainsi nous-mêmes approprié, avec notre sensibilité d'homme et de chercheur, le changement organisationnel qu'ils vivaient et qu'ils contribuaient à mettre en œuvre. C'est cette appropriation que nous allons maintenant nous efforcer de retranscrire.

---

<sup>1</sup> SARTRE Jean-Paul. *Situations*. Paris : Gallimard, 1947, p.32.

***PREMIERE PARTIE***

***UNE APPROPRIATION COLLECTIVE DU  
CHANGEMENT STRUCTUREE PAR LE LIEN  
SOCIAL ET PAR LA CULTURE***

## Introduction de la première partie

"Nous nous servons de notre structure de pensée pour penser. Il nous faudra aussi nous servir de notre pensée pour repenser notre structure de pensée. Notre pensée doit revenir à sa source en une boucle interrogative et critique. Sinon, la structure morte continuera à sécréter des pensées pétrifiantes."<sup>1</sup>

Cette citation d'Edgar Morin, extraite du premier tome de *La méthode*, situe l'esprit dans lequel nous abordons la problématique du changement dans l'entreprise, à partir des conceptions traditionnelles de la sociologie, de la psychologie et des sciences de gestion, synthétisées et repensées dans une approche communicationnelle. Le processus de changement, tel que nous le concevons, met en scène un individu à la fois acteur et sujet, aux prises avec les contraintes des systèmes sociaux auxquels il participe, mais libre de ses interprétations, de ses émotions et, dans une certaine mesure, de ses actions. Cette liberté et ces contraintes, parce qu'elles se manifestent dans les interrelations entre les individus, placent la communication au centre du changement, là où l'homme négocie sa participation à l'action collective, mais aussi là où il structure sa pensée et sa personnalité depuis sa naissance, en s'appropriant l'environnement dans lequel il évolue. Ainsi, dans l'arène communicationnelle, l'individu se structure lui-même et décide de ses actions, ces deux processus s'avérant indissociables, le premier induisant le second.

Dans une telle perspective, le changement dans l'entreprise, lorsqu'il ne s'impose pas mécaniquement ou par le biais de règles incontournables, résulte d'une appropriation des modèles organisationnels proposés à l'individu, auxquels celui-ci résiste en fonction de ce qu'il pense et de ce qu'il ressent. Mais cette appropriation n'est pas pour autant individuelle : elle repose sur la somme des

---

<sup>1</sup> MORIN Edgar. *La Méthode. Tome 1 : la nature de la nature*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, p.21.



expériences que la personne a vécues tout au long de sa vie, et sur le réseau complexe d'interrelations tissé au cours de ces expériences. Cette approche permet d'introduire dans le concept d'appropriation du changement organisationnel l'idée d'un rôle déterminant du lien social. En effet, chaque action individuelle est susceptible de modifier plus ou moins profondément la relation à autrui du fait des interactions entre les différents systèmes auxquels participe l'individu (la famille, l'entreprise, l'État...). Cette relation, matérielle et affective, est ainsi mise en débat dans l'arène communicationnelle parallèlement à la négociation du changement. L'appropriation de celui-ci se fait donc *en fonction* des mutations effectives ou potentielles du lien social, telles qu'elles se dessinent au cours des négociations dans l'arène.

Dans un tel processus, l'influence de la culture – et plus particulièrement de la culture nationale ou régionale, profondément ancrée dans l'histoire propre à un territoire – révèle le rôle joué par le lien social. En effet, le changement remet en question le lien qui unit l'individu à sa communauté culturelle de référence, soit en réaffirmant les caractéristiques propres à cette communauté (par exemple un certain rapport au temps et à l'autre), soit, au contraire, en les niant. Dans le premier cas, l'individu agit conformément aux attentes de la communauté et tend à renforcer le lien social. Dans le second cas, il sort du cadre des actions conformes aux attentes de son groupe culturel et risque d'être rejeté par celui-ci. Ces différentes possibilités, dans la perspective qui est la nôtre, sont débattues dans l'arène communicationnelle au moment de l'appropriation du changement. Nous pouvons donc supposer que l'influence de la culture, lorsqu'elle se manifeste dans les résistances qui font suite à cette appropriation, traduit une prise en compte du lien social dans sa dimension culturelle.

Cette première partie pose l'hypothèse d'un processus communicationnel du changement dans l'entreprise, faisant appel à une mise en débat du lien social, celle-ci pouvant être perçue à travers les résistances au changement marquées par la culture. Elle s'appuie pour cela sur une exploration des principaux concepts et

notions à partir desquels un tel processus peut être modélisé. Cette exploration révèle l'intérêt d'une approche communicationnelle du changement, permettant de faire le lien entre des individus à la fois acteurs et sujets, et les organisations auxquelles ils participent. Un état des recherches sur le changement social, qu'elles aient pour objet le caractère structurant des systèmes sociaux ou la structuration de ces systèmes par les individus, complète cette première approche en faisant émerger le concept de chaîne d'appropriation. Celui-ci permet d'aborder le changement en prenant en compte l'ensemble de ses dimensions, sociologique, psychologique et communicationnelle.

## **I – APPROCHE CONCEPTUELLE**

### **1 – Le rôle de la communication dans la structuration du lien social**

Dans l'arène communicationnelle, où les arguments à l'origine du changement social et organisationnel sont mis en débat, les interactions humaines structurent le sentiment d'intégration ou d'exclusion à la communauté, qui structure à son tour les relations entre les individus. La structuration mutuelle de la communication et du lien social joue ainsi un rôle déterminant dans le processus de changement tel que nous le concevons. L'interdépendance qui existe entre ces deux éléments repose, d'une part, sur la nécessité d'échanger (des marchandises, des mots, des promesses, etc.) pour générer une cohésion sociale et, d'autre part, sur la renégociation collective et permanente de cette cohésion, à l'occasion des débats qui structurent la perception du monde et les comportements individuels dont dépend l'évolution de l'organisation et de la société.

#### ***1.1 – Un lien tributaire de l'échange***

##### **1.1.1 Solidarité mécanique et solidarité organique**

Selon Durkheim, la complémentarité des activités individuelles, rendue nécessaire par la division du travail, donne naissance à une solidarité organique, les individus se sentant liés les uns aux autres du fait de rôles et de fonctions complémentaires. Ce lien, écrit-il, désigne "(...) tout ce qui force l'homme à compter avec autrui, à régler ses mouvements sur autre chose que les impulsions

de son égoïsme".<sup>1</sup> Il est dit "mécanique" lorsque les contraintes exercées par la communauté des croyances et des sentiments sont telles que l'individu ne peut que se soumettre à ces contraintes, sous peine d'être exclu du groupe par les autres membres du système social. Cette forme de solidarité domine dans les sociétés traditionnelles, pour lesquelles la religion, notamment, joue un rôle fortement régulateur. Il existe cependant une autre forme de solidarité, dite "organique", qui repose sur la complémentarité des activités individuelles induite par la division du travail. Il ne s'agit pas ici d'une répétition déshumanisée de gestes, comme c'est le cas pour le travail à la chaîne : une solidarité organique ne se développe que si l'individu est incité - et non contraint - à mettre en œuvre des compétences et des pratiques particulières, qui lui permettront d'être complémentaire avec les autres membres du système. Selon Durkheim, la prédominance de la solidarité organique sur la solidarité mécanique marque le passage d'une société traditionnelle à une société moderne.

### 1.1.2 Les dimensions de l'échange : intérêt, confiance et réciprocité

L'échange à caractère économique n'est pas le seul à générer du lien social. Ainsi, le sociologue Alain Caillé, qui prolonge la pensée de l'anthropologue Marcel Mauss, montre l'importance du don dans la constitution et l'évolution des rapports humains. Il définit le don comme "(...) toute prestation de bien ou de service effectuée sans garantie de retour, en vue d'instaurer, de nourrir, de reproduire le rapport social."<sup>2</sup> Le don peut être plus ou moins volontaire, dicté ou non par les conventions sociales. De même, il peut être plus ou moins intéressé, le donneur pouvant espérer un contre don en retour. Toutefois, quelles que soient

---

<sup>1</sup> DURKHEIM Émile. *De la division du travail social*. Paris : PUF, 1996, p.394.

<sup>2</sup> GODBOUT Jacques, CAILLE Alain. *L'esprit du don*. Paris : La Découverte, 1992, p.32.

les motivations individuelles ou l'influence des traditions, le lien importe ici plus que la valeur d'usage (l'utilité) ou la valeur économique du bien échangé.

Qu'il s'agisse d'un don ou d'une transaction marchande, l'échange s'inscrit dans trois dimensions : il permet de se procurer des biens et des services, il manifeste et entretient une relation de confiance entre les personnes impliquées, enfin, il génère une obligation de réciprocité de la part de celui qui reçoit.<sup>1</sup> Ces trois dimensions viennent compléter l'approche de Durkheim sur les différentes formes de solidarité sociale, en expliquant en quoi l'échange, marchand ou non, amène l'homme à "compter avec autrui". Plus en amont dans l'histoire des pensées philosophiques et sociologiques, l'idée de contrat social reposait déjà sur ce même principe de confiance de réciprocité, qui permet à chacun de s'unir à tous tout en préservant sa liberté individuelle.<sup>2</sup> L'échange, tel que nous l'avons présenté, se pose comme l'élément "moteur" qui permet à ce contrat social de prendre corps.

### 1.1.3 Le lien social à la croisée de plusieurs champs

A elle seule, l'approche sociologique ne suffit pas pour définir le concept de lien social. Celui-ci se trouve en effet à la croisée de deux grands champs scientifiques : la sociologie, qui tend à le confondre avec le degré de cohésion sociale (on retrouve ici la "solidarité" du système social évoquée par Durkheim), et la psychologie, qui l'aborde à partir du sentiment d'intégration ou d'exclusion ressenti par l'individu. La difficulté pour le chercheur, qui explique que le concept de lien social reste peu utilisé dans des travaux scientifiques, vient de la nécessité d'adopter une double approche, à la fois sociologique et psychologique,

---

<sup>1</sup> in : "Les dimensions de l'échange". *Sciences Humaines*, avril 1999, n°93, pp.22-23.

<sup>2</sup> ROUSSEAU Jean-Jacques. *Du contrat social - Œuvres complètes – tome 3*. Paris : Gallimard, 1964, p.360.

capable de traduire la subjectivité humaine à partir de la société, et inversement. Le concept de lien social reste "flou" pour le sociologue, mal armé pour prendre en compte ce que ressentent les acteurs, la démarche de la sociologie traditionnelle consistant à rendre compte de la dimension sociale des conduites et des représentations, de faire correspondre l'individu au social, et non de comprendre comment l'individu s'approprie le système et le fait évoluer.<sup>1</sup> La psychologie, quant à elle, rencontre la difficulté inverse.

Cette préoccupation d'une double approche du lien social et, plus généralement, de la communication apparaît dans les travaux des chercheurs de l'école de Palo Alto, qui se sont employés à identifier le rapport entre les comportements individuels et le contexte relationnel. Dans son ouvrage intitulé *La réalité de la réalité*, Paul Watzlawick montre l'importance du contexte pour expliquer comment l'individu ressent et interprète la réalité, et comment il ne peut agir qu'en fonction de cette interprétation.<sup>2</sup> Le lien social, tel que nous le concevons, est à la croisée de ces deux dimensions de la réalité (effective et interprétée), structuré à la fois par l'une et par l'autre. Il se manifeste par une cohésion sociale plus ou moins prononcée, mais également par un sentiment d'intégration ou d'exclusion, que l'observateur doit déduire des paroles et des actes de chaque individu impliqué dans le système.

#### 1.1.4 Le lien social en tant que résultat d'interactions symboliques

Cette conception du lien social s'inscrit dans une vision de la société en tant que système, où les interactions entre les individus ne sont pas uniquement le résultat de l'environnement, mais également celui de leurs interprétations de la réalité. La

---

<sup>1</sup> BAJOIT Guy, BELIN Emmanuel (sous la direction de). *Contributions à une sociologie du sujet*. Paris : L'Harmattan, p.18.

<sup>2</sup> WATZLAWICK Paul. *La réalité de la réalité*. Paris : Editions du Seuil, 1978, 237p.

relation qui s'établit entre les individus, à partir de laquelle ils vont agir au sein du système social, constitue ce que Herbert Blumer appelle une "interaction symbolique". Selon Blumer, le processus d'action ne doit pas être abordé à partir des seules contraintes contextuelles : "Celles-ci aident à comprendre le processus dans la mesure où elles exercent quelque influence, mais (...) elles ne constituent pas le processus. De même, on ne peut saisir le processus simplement en déduisant sa nature de l'action manifeste qui en est le résultat. A partir du moment où l'interprétation par l'acteur se fait à partir d'objets désignés et appréciés, de significations acquises et de décisions prises, le processus doit être considéré du point de vue de l'acteur."<sup>1</sup>

Le concept de lien social, tel que nous le définissons, pose les premiers jalons d'un rôle déterminant de la communication dans le processus d'appropriation du changement organisationnel. En effet, ce changement peut être assimilé à une modification du contexte des acteurs, qui perturbe la cohésion sociale existante. La communication permet alors une "mise en débat" du changement organisationnel, dont l'enjeu est l'évolution du lien social au sein de ce nouveau contexte. Les formes de résistance au changement, en tant qu'actions au sein d'un système complexe, dépendent de cette confrontation d'arguments économiques, techniques, sociaux et politiques, à la fois extérieurs à l'individu (portés par le contexte humain et matériel, en interaction avec l'acteur), et interprétés par lui d'une manière qui lui est propre.

---

<sup>1</sup> BLUMER Herbert. "La société conçue comme une interaction symbolique", p.55 in : *Théorie sociologique* / Textes rassemblés par George Herbert MEAD. Paris : PUF, 1975.

## ***1.2 – La communication met le lien social en débat***

### **1.2.1 Le lien social comme enjeu dans l'arène communicationnelle**

Le concept de lien social repose sur une approche de la communication sous la forme d'interactions, où celui qui émet le message prend en compte les réactions de celui qui le reçoit. Ces réactions, verbales ou non verbales, directes ou indirectes, contribuent à faire évoluer le lien social dans un processus continu de structuration mutuelle (la communication participe à la construction de ce lien et celui-ci structure la communication). L'action individuelle s'inscrit dans ce même processus. En effet, avant d'agir, l'individu évalue les conséquences de ses actes sur son intégration au sein de la communauté (l'équipe, l'entreprise, la famille, la société dans son ensemble, etc.) en confrontant, grâce à la communication, son interprétation du monde à celles des autres membres du groupe. Si cette confrontation lui fait prendre conscience d'un risque de rupture de la cohésion sociale, se traduisant, notamment, par son exclusion de la vie communautaire, ses décisions et ses comportements ne seront vraisemblablement pas les mêmes que si le débat dans l'arène communicationnelle réaffirme l'appartenance à la communauté.<sup>1</sup>

L'idée d'arène renvoie à celle de mise à mort. Il ne s'agit ici ni de gladiateurs, ni de taureaux, mais avant tout de vie sociale. L'exclusion de la communauté signifie, pour l'acteur, une difficulté accrue pour réunir les ressources auxquelles il aspire, qu'il s'agisse d'un besoin de reconnaissance ou de biens matériels. Ainsi, un salarié aura plus de mal à obtenir une augmentation de salaire s'il entretient de mauvaises relations avec sa hiérarchie. Cette exclusion, poussée à l'extrême, peut priver l'individu de ses moyens de subsistance, et aboutir à la même conclusion

---

<sup>1</sup> FARRUGIA Francis. *La crise du lien social*. Paris : L'Harmattan, p.12.



fatale que celle qui attend le taureau ou le gladiateur malchanceux. Une telle image révèle l'importance des confrontations dans l'arène communicationnelle : le lien social n'est pas un enjeu anodin, mais, au contraire, un enjeu *vital*. Même si le changement organisationnel aboutit rarement à une exclusion aussi radicale de l'individu, il contribue à remettre en question un lien à forte valeur symbolique, dont dépend la "survie" individuelle au sein du système social.

Le concept d'arène communicationnelle renvoie, par ailleurs, à l'idée d'un déséquilibre entre les forces en présence. Certains participants sont soutenus par le système organisationnel et social : ils maîtrisent la mise en scène du débat et sont encouragés par une majorité de "spectateurs". Leurs adversaires contestent ces normes. Ils se heurtent alors non seulement à des individus, mais également à l'inertie du système qu'ils souhaitent abolir ou faire évoluer en leur faveur.

L'idée d'arène est couramment employée pour désigner un tel rapport de force, qu'il s'agisse de l'arène médiatique, de l'arène politique ou encore de l'arène de la globalisation. Le concept d'arène communicationnelle, auquel nous nous référerons fréquemment au cours de cette recherche, illustre plus qu'il n'explique les conditions de la structuration mutuelle du lien social et des actions humaines. En ce sens, il ne s'agit pas véritablement d'un concept scientifique mais plutôt d'une "image" facilitant la compréhension du processus de changement organisationnel.

### 1.2.2 De l'échange à la communication

L'échange, sous la forme d'une transaction marchande ou d'un don, constitue le principal fondement du lien social.<sup>1</sup> En effet, l'acte d'échanger ne se résume pas au transfert matériel d'un bien ou d'un service : il doit être perçu comme une mise

---

<sup>1</sup> Cf. Le rôle de l'échange dans la structuration du lien social *supra*, p.20.

en relation des différentes personnes impliquées. Un échange marchand, par exemple, donne l'occasion au client et à son fournisseur de communiquer entre eux sur des thèmes sortant du strict domaine commercial : le temps qu'il fait, le dernier match de football, sa vie privée, etc. Cette relation permet aux interlocuteurs de comparer leurs expériences personnelles de la réalité, et de cette comparaison émerge un sentiment plus ou moins fort d'intégration à une même communauté, ou au contraire d'isolement.<sup>1</sup> L'échange de biens et de services s'accompagne d'un échange formel ou informel d'informations, qui donne l'occasion aux interlocuteurs de se situer les uns par rapport aux autres, l'autre pouvant être un modèle, un objet d'amour ou de haine, un allié ou un adversaire.<sup>2</sup> Cette approche communicationnelle de l'échange nous rappelle que le terme communication a d'abord signifié communion, partage, participation, avant que d'autres sens se développent à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, avec l'essor des moyens physiques de communication et de transmission (notamment les routes et les liaisons postales).<sup>3</sup> Elle permet de comprendre en quoi l'échange de biens et de services, en tant que contexte privilégié des interactions au sein du système social, joue un rôle déterminant dans la définition et le maintien du lien social, en alimentant les débats dans l'arène communicationnelle. D'autre part, la relation entre échange, communication et lien social ouvre la réflexion sur la question de la globalisation et du rôle de la culture dans l'appropriation du changement organisationnel. En effet, la mondialisation des échanges économiques, conjointement à celle des moyens de communication, tend à uniformiser les modes d'organisation, les cultures, et par là même les modes de pensée et les comportements. "(...) Les techniques de communication, en se mondialisant, sont un instrument nécessaire à la globalisation de l'économie, et les deux, en

---

<sup>1</sup> LALLEMAND Sylvain. "Entre l'intérêt et le don". *Sciences Humaines*, avril 1999, n°93, p.21.

<sup>2</sup> CHANLAT Jean-François. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec – Ottawa (Canada) : Presses de l'Université de Laval et éditions Eska, 1990, p.16.

<sup>3</sup> MISSIKA Jean-Louis. "Communication". *Le débat*, mai-août 1998, n°50, pp.194-196.

élargissant les frontières, deviennent le bras armé de l'universalisme occidental."<sup>1</sup>  
La culture, en induisant un certain rapport au temps et à l'environnement, intervient dans la constitution du lien social, mais la globalisation semble remettre en question l'importance de cette spécificité culturelle, face au déterminisme économique et technique.

Dans le prolongement de cette réflexion sur l'échange et sur le lien social, nous allons maintenant définir plus précisément ce que nous entendons par communication, afin de mieux mettre en évidence son rôle déterminant dans le processus d'appropriation du changement organisationnel.

### 1.2.3 La communication en tant que transmission d'informations

Il existe de nombreux modèles pour définir ce qu'est la communication et expliquer quel est son rôle. Tous reposent sur une même affirmation, qu'il s'agisse de communication humaine, biologique, mécanique ou informatique : la communication est la relation qui permet de transmettre des données entre au moins deux entités distinctes (individus, cellules, ordinateurs, etc.). Lorsqu'elles sont interprétées par la personne qui les reçoit ou les émet, ces données deviennent des informations, qui contribuent à construire la vision du monde de l'individu (sa réalité), par rapport à laquelle il agit.

En 1948, Claude Shannon et Warren Weaver, à l'issue de recherches sur l'amélioration de la transmission des informations dans les télécommunications, présentent leur théorie mathématique de l'information : une source de données transmet, grâce à un émetteur, un message à un destinataire disposant d'un récepteur, par le moyen d'un canal. Le message est codé par l'émetteur, puis décodé par le destinataire. Un "bruit", constitué par toute émission autre que celle

---

<sup>1</sup> WOLTON Dominique. *Penser la communication*. Paris : Flammarion, 1997, p.240.

considérée, peut perturber la transmission du message.<sup>1</sup> Il s'agit ici, certes, d'une approche linéaire, mécaniste et déshumanisée de la communication, comme l'a souligné Edgar Morin dans le premier tome de *La méthode*.<sup>2</sup> Elle introduit toutefois des idées essentielles, dont les ramifications sont à l'origine des principaux courants en Sciences de l'Information et de la Communication, qu'il s'agisse des recherches sur les effets des médias de masse, sur les relations interpersonnelles, ou encore sur la résistance aux technologies d'information et de communication. L'idée de codage / décodage du message, notamment, permet de comprendre en quoi la culture (nationale, régionale, de métier...), en tant que code, peut être amenée à jouer un rôle dans la communication. Inversement, elle nous éclaire sur le rôle de la communication pour transmettre et enrichir la culture, dont l'existence et le maintien dépendent des échanges communicationnels.<sup>3</sup> L'idée d'un "bruit" pouvant perturber la transmission du message est également à retenir dès lors que l'on s'intéresse aux causes de distorsion entre ce que l'émetteur souhaite communiquer, et la manière dont le destinataire interprète le message. Le bruit peut avoir pour origine, par exemple, un mouvement de contestation sociale dont les arguments vont être pris en compte par la personne qui conçoit ou interprète le message.<sup>4</sup>

Cette idée d'une influence des codes et des bruits apparaît également dans les approches systémiques de la communication, qui mettent en évidence l'importance du contexte dans les interactions au sein des systèmes sociaux.

---

<sup>1</sup> SHANNON Claude, WEAVER Warren. *The mathematical theory of communication*. Urbana, Chicago, London : University of Illinois press, 1972, 125p.

<sup>2</sup> MORIN Edgar. *La Méthode. Tome 1 : la nature de la nature*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, p.303.

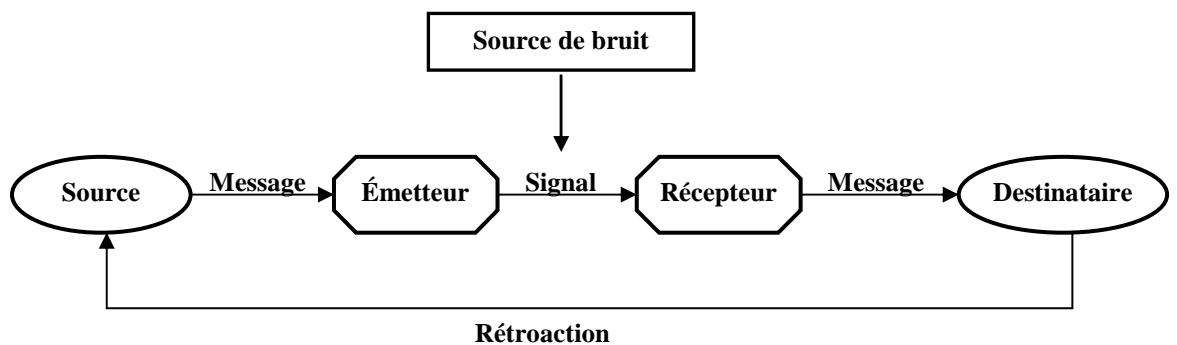
<sup>3</sup> Cf. *infra*, p.109. L'actualisation de la culture.

<sup>4</sup> ATTALLAH Paul. *Théories de la communication : histoire, contexte, pouvoir*. Sainte-Foy (Canada) : Université du Québec - Télé-université, 1989, p.180.

#### 1.2.4 La communication en tant qu'interrelation

Les travaux du mathématicien Norbert Wiener sur la cybernétique, contemporains à ceux de Shannon et Weaver, sont à l'origine de la notion de rétroaction, qui vient compléter le schéma linéaire de la théorie de l'information. Suite à ses recherches sur les problèmes de radioguidage et de détection des avions et des missiles, Norbert Wiener conçoit les servomécanismes, qui permettent à une machine de s'autoréguler grâce à la prise en compte, par la source qui émet des données, de la réaction de son destinataire. Le *feedback* (traduit en français par le terme "rétroaction"), qui désignait jusqu'alors un circuit de régénération du signal dans un poste radio, devient un des principes fondamentaux de la communication.<sup>1</sup> La théorie de l'information laisse place à un schéma non plus linéaire mais circulaire, la source de l'information et le destinataire étant en constante interaction (figure 1).

*Figure 1 : Conception cybernétique de la théorie de l'information*



---

<sup>1</sup> ESCARPIT Robert. *L'information et la communication - Théorie générale*. Paris : Hachette Université, 1991, p.53.

Lors d'une communication inter-humaine, l'interprétation du message modifie l'état du destinataire en provoquant une émotion, en induisant une action, ou en participant à l'élaboration de sa pensée. Suite à cette modification, il peut y avoir un *feedback* (ou rétroaction), c'est-à-dire une réaction de la source au nouvel état du destinataire. Inscrite dans le temps, cette représentation de la communication n'est plus circulaire, mais traduit une évolution en spirale, faite d'une succession de rétroactions.

L'approche cybernétique de la communication se conjugue avec les travaux du philosophe et sociologue américain George Herbert Mead, à l'origine de l'interactionnisme symbolique.<sup>1</sup> Cette perspective de recherches en sciences sociales, qui a pris corps parallèlement à la théorie mathématique de l'information et à la cybernétique, propose une étude des conduites humaines à partir des modifications du comportement du sujet face à autrui. Nous retrouvons ici les phénomènes de rétroaction décrits par Wiener, selon un schéma moins analytique, appliqués aux sciences sociales et faisant abstraction de la technique.

### 1.2.5 Une approche constructiviste et systémique

La cybernétique et l'interactionnisme symbolique contribuent à une vision constructiviste et systémique des rapports sociaux. Cette approche permet d'expliquer les comportements individuels à la fois à partir des contraintes exercées par le système, et à partir de la libre interprétation de son environnement par l'individu. La liberté de l'acteur s'explique par la complexité des systèmes humains, qui ne permet pas d'identifier l'ensemble des interactions à l'origine de la vision du monde et des émotions des individus. Même lorsque l'action est déterminée par des contraintes systémiques manifestes, la liberté de

---

<sup>1</sup> MEAD George Herbert. *L'esprit, le soi et la société*. Paris : PUF, 1963, 332p.

penser et de ressentir reste ainsi présente, et permet une appropriation du contexte.

Par système, nous entendons un ensemble d'éléments reliés entre eux par des interactions dynamiques, et ne pouvant être réduit à la somme de ses parties. La communication interpersonnelle joue un rôle essentiel dans les systèmes humains, en permettant la circulation des informations nécessaires à leur maintien et à leur évolution. "L'information ne se contente pas de s'additionner à l'information déjà en stock, elle est facteur de changement. C'est une donnée nouvelle qui crée une différence et modifie l'image mentale que le récepteur a de la réalité."<sup>1</sup> A travers les interactions, qui génèrent une relation d'interdépendance entre les différents éléments du système, qu'ils soient humains, matériels ou immatériels, l'information circule et participe à la dynamique de l'ensemble.

Dans les années 1970, l'école de Palo Alto a contribué à préciser la nature des relations interpersonnelles au sein des systèmes sociaux. Elle a su montrer l'importance de la communication analogique (gestes, postures, mimiques, inflexions de la voix, succession, rythme et intonation des mots, manifestations de l'organisme, indices contextuels)<sup>2</sup>, qui permet d'établir une *relation* entre les interlocuteurs en plus de l'échange d'informations.<sup>3</sup> La communication dépasse donc l'échange d'un message formel et volontaire, et s'établit même en l'absence de celui-ci : on ne peut pas ne pas communiquer.<sup>4</sup> Les chercheurs de Palo Alto ont également mis en évidence les deux aspects fondamentaux de toute communication : d'une part une interprétation intellectuelle, et d'autre part des émotions (ce qui se passe au niveau du ressenti).<sup>5</sup> Enfin, au-delà de l'approche thérapeutique qu'il propose, le courant de Palo Alto ouvre la voie à une nouvelle

---

<sup>1</sup> BERIOT Dominique. *Du microscope au macroscopie*. Paris : ESF éditeur, 1992, p.51.

<sup>2</sup> WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D. *Une logique de la communication*. Paris : Editions du Seuil, 1972, p.60.

<sup>3</sup> MUCCHIELLI Alex. *Psychologie de la communication*. Paris : PUF, 1995, p.79.

<sup>4</sup> WATZLAWICK Paul. *Op. cit.*, p.46.

<sup>5</sup> MUCCHIELLI Alex. *Op. cit.*, p.79.

conception du changement dans les systèmes humains, qu'il s'agisse de la famille ou de systèmes plus larges, en soulignant l'influence du contexte relationnel sur les comportements, du fait des interactions qui lient l'individu à ce contexte.<sup>1</sup>

#### 1.2.6 Complexité et liberté

Il nous semble important de revenir sur l'idée de liberté individuelle. En effet, sans liberté, le principe d'un lien social choisi par l'individu, à l'issue d'un débat dans l'arène communicationnelle, n'aurait aucun sens. La liberté contrebalance une vision déterministe des comportements et du changement dans les systèmes humains, en introduisant des facteurs qui échappent à l'approche déterministe, tels les émotions et l'interprétation de la réalité. L'individu agit en fonction de son vécu personnel, à l'origine de son interprétation rationnelle du monde, mais aussi de ses émotions. Or comment retrouver avec certitude l'enchaînement des innombrables interactions qui ont contribué, tout au long de la vie de la personne, à façonner son rapport au monde ?... L'approche systémique se heurte ici à la complexité. Certes, l'idée de système ouvre "(...) la perspective d'une conception unitaire du monde jusque là insoupçonnée".<sup>2</sup> Mais cette unité ne peut être appréhendée qu'à travers des représentations imparfaites de la réalité, car toute tentative d'explication des comportements dans les systèmes humains a pour limite la complexité, et doit être relativisée au regard de celle-ci.<sup>3</sup> "Tout système est un et multiple"<sup>4</sup>, or cette multiplicité dépasse la capacité de l'homme à rationaliser.

---

<sup>1</sup> MARC Edmond. "Palo Alto : l'école de la communication", p.133 in : *La communication. État des savoirs*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 1998.

<sup>2</sup> BERTALANFFY Ludwig (Von). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod, 1993, p.257.

<sup>3</sup> LE MOIGNE Jean-Louis. *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Paris : PUF, 1977, p.23.

<sup>4</sup> MORIN Edgar. *La Méthode. Tome 1 : la nature de la nature*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, p.115.



La complexité oblige le chercheur à admettre que toute explication du fonctionnement d'un système humain est une traduction de la réalité, et non la version originale.<sup>1</sup> Dans l'absolu, la liberté n'existe pas, mais cet absolu reste un concept insaisissable, contrairement à une liberté perçue, vécue quotidiennement par chacun d'entre nous à chaque fois que nous sommes dans l'incapacité de démêler rationnellement l'écheveau complexe des enchaînements de causes à effets à l'origine de nos émotions et de nos actes. Si l'objet de la science est incontestablement de "décomplexifier le complexe" (en d'autres termes d'expliquer l'inexpliqué), le chercheur ne peut toutefois faire abstraction de cette complexité qu'il rencontre à chaque instant de sa recherche, dans ce et ceux qu'il observe mais également en lui-même, dans sa propre traduction rationnelle et émotionnelle de la réalité. Pour cette raison, nous ne bannirons pas l'idée de liberté individuelle de notre réflexion scientifique et de nos modèles explicatifs, tout en étant conscients que cette liberté a pour limites les frontières floues, mouvantes et subjectives de la complexité.

Cette conception de l'individu à la fois en tant que sujet libre de créer et de ressentir, et en tant qu'acteur soumis aux contraintes des systèmes au sein desquels il évolue, contribue à réhabiliter la prise en compte des émotions dans l'explication des processus comportementaux. Certaines émotions, comme la honte, ou le sentiment de culpabilité, induites en partie par la culture, s'avèrent, en effet, au centre de l'ordre organisationnel. La culture émotionnelle victorienne, par exemple, en assimilant tout sentiment trop intense à une dangereuse déstabilisation de l'individu, a contribué à l'émergence des organisations tayloriennes, reposant sur l'ordre, le contrôle et la réduction des coûts de production.<sup>2</sup> La question "Do we know what doing work *feels* like?"<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MORIN Edgar. *Op. cit.*, p.356.

<sup>2</sup> FINEMAN Stephen. "Emotion and organizing". p.545 in : *Handbook of organization studies* / edited by CLEGG Stewart R., HARDY Cynthia, NORD Walter R.. London - Thousand oaks - New Delhi : SAGE Publications, 1996.

<sup>3</sup> FINEMAN Stephen. *Op. cit.*, p.547.

("Comment *ressent-on* le travail ?") permet de réconcilier l'acteur et le sujet, rendant ainsi à l'individu sa complexité dans les modèles d'analyse des comportements et du changement organisationnel.

Nous avons vu plus haut que la communication permet de mettre le lien social en débat. Cette confrontation dans l'arène communicationnelle implique des individus libres de penser et de ressentir, capables de s'appropriier leur environnement et non de le subir uniquement. La liberté, telle que nous la concevons, est donc un élément clef de ce concept d'appropriation que nous nous proposons maintenant de préciser.

## **2 - L'appropriation du changement dans l'entreprise**

La réflexion sur le rôle du lien social et de la communication au sein des systèmes humains pose les bases de notre approche du changement dans l'entreprise. En effet, celui-ci peut être assimilé, d'une part, à un contexte structurant, et, d'autre part, au résultat des débats qui ont lieu dans l'arène communicationnelle. En tant que contexte, le changement correspond à une situation existante, en rupture avec les situations "habituelles" dans l'organisation. En tant que résultat des interactions humaines et des modifications, effectives ou supposées, du lien social, le changement s'inscrit dans un processus dynamique de construction de l'organisation. Notre conception de l'appropriation du changement intègre ces deux approches et montre leur complémentarité : la construction de l'organisation dépend, en effet, de l'interprétation des arguments logiques en présence dans le contexte observé, qui donne lieu à l'évaluation de ce contexte, actuel ou à venir, par rapport aux modifications existantes ou éventuelles du lien social.

## ***2.1 – La place de l'individu dans l'organisation***

Parmi la multitude d'organisations possibles, l'entreprise se distingue par ses objectifs essentiellement économiques. Ceux-ci tendent à renforcer le caractère contraignant du contexte organisationnel, marqué plus qu'ailleurs par les logiques économique et technique. L'entreprise n'en reste pas moins une organisation humaine, au sein de laquelle les individus sont libres de leur interprétation de la réalité, celle-ci orientant leurs actions dans les interstices de liberté laissés par le système. "(...) L'entreprise n'est pas seulement un lieu de production et d'échange économique, mais aussi l'un des principaux vecteurs de socialisation et un lieu d'élaboration d'une identité culturelle."<sup>1</sup>

Les sciences de gestion et les sciences économiques se sont attachées à détailler les différents éléments qui constituent l'entreprise et à décrire leurs fonctions. Elles se sont également intéressées au rapport entre les motivations humaines et l'efficacité organisationnelle. La sociologie systémique complète cette approche, en montrant comment ces éléments fonctionnels et ces motivations participent à une même dynamique.

### **2.1.1 Deux sous-systèmes en interaction**

"Ce construit social d'un genre particulier peut être vu comme un système qui met en jeu deux grands sous-systèmes : d'une part un sous-système structuro-matériel, et, d'autre part, un sous-système symbolique. Alors que le premier sous-système renvoie aux conditions éco-géographiques, aux moyens matériels mis en place pour assurer la fonction de production de biens ou de services, le second

---

<sup>1</sup> MATTELART Armand, STOURDZE Yves. *Technologie, culture et communication*. Paris : la Documentation Française, septembre 1982, p.149.

sous-système renvoie à l'univers des représentations individuelles et collectives qui donnent sens aux actions, interprètent, organisent et légitiment les activités et les rapports que les hommes et les femmes entretiennent entre eux. L'interaction entre ces deux sous-systèmes, médiatisée par les rapports de pouvoir, contribue à édifier l'ordre organisationnel."<sup>1</sup>

Cette définition de l'organisation, proposée par le sociologue Jean-François Chanlat, situe la place et le rôle de l'individu dans ce système humain. Elle correspond à notre conception de l'organisation et du changement organisationnel : nous y retrouvons, en effet, la relation entre un contexte "structuro-matériel" et un individu soumis aux contraintes exercées par ce contexte, mais libre de ses interprétations qui légitiment ses actions. La définition de Chanlat fait la part des choses entre une vision déterministe des contraintes exercées par l'environnement, et la liberté de l'individu, toujours présente à travers la capacité individuelle à interpréter la réalité. Elle reconnaît également l'influence de la culture, en tant que "représentations collectives", dans l'édification de l'organisation.

L'hypothèse d'un rôle déterminant du lien social dans le processus de changement organisationnel nous amène toutefois à compléter cette définition, en voyant dans la communication autre chose que la possibilité de mettre en œuvre des relations de pouvoir. En effet, l'ordre organisationnel ne dépendrait pas uniquement, selon nous, de rapports de force, mais également d'une prise en compte des modifications du lien social. L'interprétation, par l'individu, de son contexte structuro-matériel ne servirait pas à orienter ses actions dans le seul but de préserver ou d'augmenter son pouvoir au sein du système : elle serait également la source d'une remise en question du lien social, en termes d'intégration au

---

<sup>1</sup> CHANLAT Jean-François. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec – Ottawa (Canada) : Presses de l'Université de Laval et éditions Eska, 1990, p.19.

système ou d'exclusion, particulièrement déterminante dans les prises décisions, donc dans le processus de changement organisationnel.

### 2.1.2 Un centre de combinaison et de transformation des facteurs de production

La définition de l'entreprise proposée par les sciences économiques ne prend pas en compte le sous-système symbolique. Toutefois, elle présente l'intérêt de mettre en évidence l'influence de la logique économique dans la constitution du sous-système structuro-matériel.<sup>1</sup> L'entreprise est définie par les économistes en tant que centre de combinaison et de transformation des différents facteurs de production, à savoir le travail, la nature et le capital.<sup>2</sup>

Elle a pour objectif la limitation des coûts de production, qui doivent être suffisamment compétitifs par rapport à ceux des concurrents sur le même marché. De cette compétitivité dépend la rentabilité de l'activité, c'est-à-dire sa capacité à générer un nouvel apport en facteurs de production, suffisant pour assurer le maintien et le développement de l'organisation. Quelle que soit la forme de l'entreprise (individuelle ou en société, privée ou publique, agricole, industrielle, de services, etc.) une même logique de compétitivité oriente l'utilisation des moyens humains et matériels dont elle dispose. L'homme n'apparaît pas ici en tant qu'individu, mais en tant que ressource, combinée à d'autres ressources matérielles et financières afin de transformer des matières premières (flux entrant) en produits finis (flux sortant).

Cette approche déshumanisée de l'organisation renvoie à une vision déterministe du changement, où seule la logique économique est à l'origine de la combinaison des différentes ressources à disposition de l'entreprise. Elle a toutefois le mérite

---

<sup>1</sup> Cf. La définition de l'entreprise en tant que deux sous-systèmes *supra*, p.35.

<sup>2</sup> SILEM Ahmed. *Introduction à l'analyse économique*. Paris : Armand Colin, 1990, pp.90-106.

de mettre en évidence les mécanismes économiques qui sous-tendent non seulement l'évolution de l'organisation, mais également celle de la société dans son ensemble. Elle permet, notamment, de retrouver le fondement économique de la mondialisation, à savoir une combinaison optimale des ressources à l'échelle internationale, rendue possible par les progrès des moyens de transport et des techniques de communication dont dépendent les flux entrant et sortant.

### 2.1.3 L'individu en tant que ressource

Les sciences de gestion ont développé une conception de l'entreprise où la logique économique reste dominante, mais qui rend à l'homme un peu de sa complexité. En effet, il ne s'agit plus ici de comprendre comment les marchés soumettent les individus aux lois de l'offre et de la demande, mais plutôt d'expliquer comment, et dans quelle mesure, l'homme accepte d'être une ressource pour l'entreprise, combinée à d'autres ressources afin de répondre à des objectifs économiques.

L'approche des sciences de gestion contribue à expliciter le sous-système structuro-matériel de l'organisation, en identifiant les différentes parties fonctionnelles qui entrent en jeu dans ce système. Ainsi, Henry Mintzberg distingue six parties, plus ou moins primordiales dans le fonctionnement de l'organisation, selon ses objectifs et son environnement : <sup>1</sup>

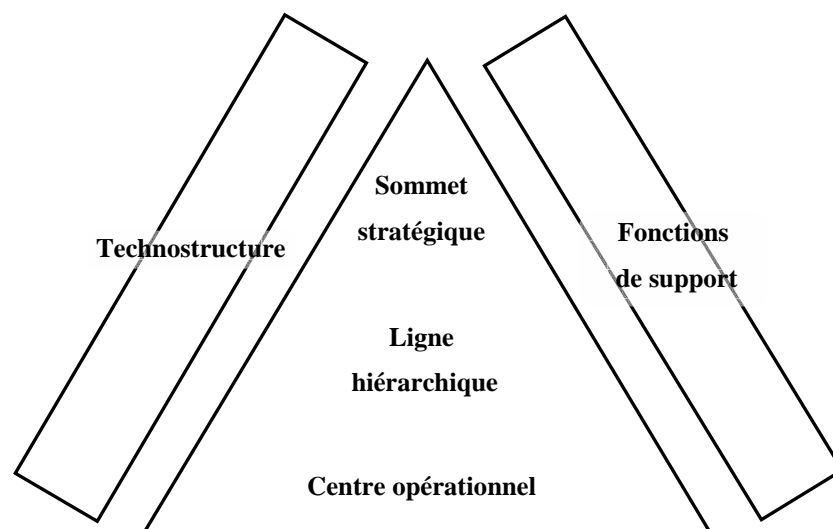
- *un sommet stratégique*, à partir duquel un ou plusieurs managers ont une vue d'ensemble de l'organisation, qui leur permet de déterminer les stratégies les mieux adaptées ;

---

<sup>1</sup> MINTZBERG Henry. *Le Management : voyage au centre des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1990, pp.153-154.

- *un centre opérationnel*, qui regroupe les opérateurs, dont la tâche est la production de biens ou de services ;
- entre le sommet stratégique et les opérateurs, une *ligne hiérarchique*, plus ou moins étoffée, servant de relais ;
- une *technostructure*, chargée de la planification et du contrôle nécessaire à un bon fonctionnement d'ensemble (il s'agit essentiellement d'activités de gestion) ;
- un *staff de support logistique*, qui fournit différents services internes, allant du conseil (par exemple en communication) à la cafétéria ;
- une *idéologie* (également appelée *culture*), qui propose aux membres de l'organisation des éléments de référence communs : valeurs, mythes, rites, tabous, propres à l'histoire de l'organisation.

Figure 2 : Les six parties de base de l'organisation<sup>1</sup>



<sup>1</sup> MINTZBERG Henry. *Op. cit.*, p.156.

Selon la taille de l'organisation et son mode de fonctionnement, les tâches associées à ces différents éléments donnent lieu à une structure plus ou moins formelle. Ainsi, dans une PME, la probabilité que les tâches relevant de la technostrucure et du support logistique soient attribuées à une même personne, sans que cela nécessite la création d'un service à part, est plus élevée que dans une multinationale. La structure de l'organisation s'avère également étroitement dépendante des acteurs qui l'environnent : actionnaires ou propriétaires, associations de salariés, syndicats, fournisseurs, partenaires, clients, concurrents, associés, pouvoirs publics, lobbies, grand public, tissent un réseau complexe d'interrelations, susceptible d'orienter les choix structurels.<sup>1</sup>

Une approche exclusivement structurelle, nous l'avons vu, reste insuffisante pour aborder le processus d'appropriation du changement organisationnel. Toutefois, elle permet de prendre certains repères dans l'organisation, afin de mieux comprendre comment les interactions humaines prennent forme et participent au changement.

#### 2.1.4 Une dynamique organisationnelle tributaire des motivations individuelles

Les sciences de gestion ont complété leur approche structurelle par une étude approfondie des relations qui unissent les hommes au sein des organisations. Elles se sont attachées, à partir d'une définition économique et structurelle de l'entreprise, à identifier les principes qui amènent les individus à agir collectivement au sein de contextes organisationnels contraignants. Les relations de pouvoir et de dépendance, étroitement liées à la configuration de la structure (plus ou moins hiérarchisée, comportant des parties plus ou moins dépendantes), permettent de comprendre comment fonctionne l'organisation sur un plan

---

<sup>1</sup> MINTZBERG Henry. *Op. cit.*, p.156.



mécanique. Elles sont les rouages qui mettent en mouvement les différents éléments du sous-système structuro-matériel. Mais, au-delà de cette approche mécanique de la dynamique organisationnelle, se pose la question des *motivations* de l'individu, qui lui font accepter de jouer un rôle dans le fonctionnement de l'entreprise. L'école des relations humaines, en tentant de répondre à cette question, a réintroduit dans la conception de l'organisation développée par les sciences de gestion l'idée d'un sous-système symbolique jouant un rôle actif. Nous nous rapprochons ici de la définition de l'organisation proposée par Jean-François Chanlat, qui repose sur un sous-système structuro-matériel en interaction avec un sous-système symbolique.<sup>1</sup>

Les travaux d'Abraham Maslow, notamment, ont contribué à l'émergence de l'école des relations humaines, en proposant une hiérarchisation des besoins sociaux à l'origine des motivations individuelles. Il existe, selon Maslow, deux grandes catégories de besoins pouvant expliquer les actions humaines : des besoins vitaux, liés à la survie de l'individu, et des besoins psychologiques de reconnaissance et de réalisation de soi.<sup>2</sup> Le salarié obtient en échange de son travail l'argent nécessaire à sa survie, qui lui permet de se nourrir, de nourrir sa famille, de se loger, ou encore de se chauffer. Une fois ces besoins satisfaits, le salarié puise sa motivation dans son désir d'être reconnu en tant qu'individu ayant une valeur qui lui est propre, et non en tant que rouage interchangeable d'une machine à produire des biens et des services.

Une telle reconnaissance est nécessaire pour que puisse se constituer le lien social. A la reconnaissance s'opposent, en effet, l'ignorance et l'indifférence, or il ne peut y avoir de lien social qu'entre des individus ayant conscience d'être en relation avec d'autres individus. En effet, la confrontation des différentes logiques, dans l'arène communicationnelle, suppose au préalable cette conscience

---

<sup>1</sup> Cf. La définition de l'entreprise en tant que deux sous-systèmes en interaction *supra*, p.35.

<sup>2</sup> MASLOW Abraham. *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard, 1972, pp.173-174.

de l'existence d'autres personnes, libres de ressentir, de penser et d'agir (même si cette capacité d'action reste tributaire des contraintes exercées par le système). En identifiant la reconnaissance en tant que source de motivation individuelle, les travaux de Maslow contribuent à mettre en évidence l'importance de la communication et du lien social pour établir la jonction, nécessaire à l'évolution de l'organisation, entre le sous-système symbolique et le sous-système structuro-matériel, ou, en d'autres termes, entre les contraintes exercées par l'organisation et la liberté individuelle.

## ***2.2 – Le changement entre contraintes et liberté***

Il existe de nombreuses définitions du changement organisationnel, plus ou moins marquées par les différentes conceptions du pouvoir et de l'action collective en sciences de gestion et en sociologie. Nous retiendrons, parmi ces définitions, celle proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, qui conçoivent le changement comme l'ensemble des solutions que les hommes inventent pour structurer leurs interactions, afin de résoudre des problèmes communs.<sup>1</sup> Cette définition concilie, dans une même approche, les contraintes propres au système, en tant que ressources et capacités dont disposent les acteurs à un instant donné, et la liberté individuelle "d'inventer". Elle permet d'étayer la réflexion sur le processus de changement organisationnel, qu'il soit perçu comme le résultat d'un apprentissage collectif, comme c'est le cas pour Crozier et Friedberg, ou comme celui d'une appropriation au regard du lien social.

---

<sup>1</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, p.29.

### 2.2.1 L'acteur et le système dans le processus de changement

L'environnement de l'organisation, qu'il soit économique, technique, politique, social ou naturel, est en constante évolution. Le changement, tel que nous le concevons, intègre cette évolution, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, mais ne se limite pas à elle. En effet, le changement environnemental ne doit pas être confondu avec le changement social, qui consiste en une nouvelle définition des interactions au sein du système, suite à l'interprétation du contexte par les hommes qui y participent.<sup>1</sup> Ainsi, une modification de l'environnement, par exemple l'existence d'une nouvelle technologie, ne se traduit par un changement social qu'une fois qu'elle est intégrée à la vision du monde d'au moins un des participants au système, et que ce nouveau rapport au monde influe sur les comportements. Cette approche met en évidence trois éléments clefs du processus de changement organisationnel :

- une modification du contexte structuro-matériel à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (évolution de la concurrence sur les marchés économiques, raréfaction des ressources nécessaires à la production, invention de nouvelles technologies, prescription d'un nouveau mode d'organisation du travail etc.) ;
- une modification du sous-système symbolique de l'organisation, suite à l'appropriation du nouveau contexte structuro-matériel par une ou plusieurs personnes ;
- enfin, une modification des interactions entre le sous-système symbolique et le sous-système structuro-matériel, c'est-à-dire une transformation de la manière dont l'homme se "saisit" de son environnement après qu'il se le soit approprié.

---

<sup>1</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *Op. cit.*, p.30.

Le premier de ces éléments (la mutation de l'environnement) n'est pas à l'origine du processus de changement et s'avère même facultatif. En effet, le changement s'initie à partir de la nouvelle interprétation du contexte par l'acteur, qui peut être indépendante d'une mutation de ce contexte : face à une même situation, des personnes différentes ne réagiront pas de la même façon, ni en même temps.

Le caractère collectif du processus de changement organisationnel s'explique par la mise en interaction, grâce à la communication, des "rapports au monde" individuels structurés par l'appropriation de l'environnement. Michel Crozier et Erhard Friedberg soulignent l'importance de ces interactions dans ce qu'ils nomment l'apprentissage collectif, "(...) c'est-à-dire la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives".<sup>1</sup> Cet apprentissage collectif n'est selon nous possible que dans le cadre d'une appropriation qui, au-delà des jeux de pouvoir, repose sur une mise en débat du lien social, c'est-à-dire du sentiment d'appartenance ou d'exclusion à la communauté organisationnelle. Une telle appropriation, grâce à la communication et au regard du lien social, si elle était vérifiée, viendrait compléter l'approche de Crozier et Friedberg. En effet, ceux-ci expliquent la résistance au changement par un manque de communication et par la volonté des acteurs de préserver leur pouvoir de contrôle et d'action au sein du système, mais font abstraction des rapports fondés sur le lien social.<sup>2</sup>

### 2.2.2 Le processus de changement intègre le processus d'innovation

La distinction entre changement organisationnel et innovation reviendrait à considérer le changement comme le passage d'un état stable à un autre, alors que

---

<sup>1</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *Op. cit.*, p.30.

<sup>2</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *Op. cit.*, p.337.

l'innovation serait le processus qui permet cette évolution.<sup>1</sup> Une telle distinction relève cependant plus d'un découpage théorique que d'une opposition entre deux aspects d'un même processus. En effet, l'innovation s'inscrit dans un contexte organisationnel qu'elle fait évoluer, et sur lequel elle s'appuie pour continuer sa trajectoire. La stabilité de ce contexte est donc toute relative, et le changement ne saurait être abordé indépendamment du "mouvement" qui y aboutit. Pour cette raison, nous intégrerons dans notre approche le processus d'innovation au processus plus vaste de changement organisationnel, sans chercher à les opposer.

Une autre raison milite en faveur d'une telle intégration : l'organisation est amenée à changer au-delà des processus d'innovation qui y sont à l'œuvre. En effet, si l'innovation peut être définie comme le processus qui permet de transformer une découverte en de nouvelles pratiques<sup>2</sup>, il nous faut également prendre en compte les pratiques qui ne sont pas générées par une découverte, mais par la dynamique propre au système humain considéré. Ainsi, certaines ressources nécessaires au maintien de l'organisation peuvent s'épuiser, certains acteurs peuvent quitter le système ou y faire leur entrée, les motivations des individus peuvent varier en fonction de problèmes familiaux ou de difficultés financières, etc.

Le processus de changement organisationnel, tel que nous le concevons, prend en compte ces facteurs d'évolution au même titre que l'innovation. Celle-ci peut toutefois servir de "porte d'entrée" pour comprendre comment fonctionne le processus de changement. Le travail en réseau et à distance, par exemple, en tant qu'innovation dans la manière d'organiser le travail dans l'entreprise, fait l'objet d'une appropriation, source de résistances qui vont faciliter ou perturber sa mise en œuvre. A partir de cette innovation, il est ainsi possible de retrouver le cours

---

<sup>1</sup> ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000, p.129.

<sup>2</sup> ALTER Norbert. *Op. cit.*, p.7.

du changement organisationnel, sans pour autant limiter ce changement aux seules conséquences du travail en réseau.

### 2.2.3 Les significations de l'innovation

La résistance à l'innovation, source de changement, peut être en partie expliquée à partir des différentes significations du terme "innovation", qui font à la fois appel au registre rationnel des individus (notamment économique), et à un registre symbolique perceptible à travers les émotions.

Innover consiste à insérer volontairement de l'inconnu dans le connu.<sup>1</sup> Cette définition renvoie à la signification première de l'innovation, en tant qu'élément remettant en question l'ordre politique et divin. En effet, au Moyen-Age, la "nouvelleté" était synonyme de fausseté et d'hérésie, et cette signification, confortée par les autorités religieuses qui considéraient que seul Dieu était à même de créer des choses nouvelles, a perduré jusqu'à la Renaissance.<sup>2</sup> Par la suite, l'innovation a acquis peu à peu une signification positive, en tant que facteur de progrès. Elle a eu dès lors pour objet de combler une lacune ou de satisfaire un désir. Ces "manques" ne sont pas obligatoirement antérieurs à l'innovation : celle-ci peut les révéler, mais également les créer.<sup>3</sup>

A travers ces deux significations du terme "innovation", qui se sont superposées au cours des siècles, nous retrouvons l'origine des mythes liés au progrès, qui est tantôt perçu comme une menace, tantôt comme un bienfait : immortalité ou insécurité, liberté ou esclavage, égalité ou injustice, convivialité ou vide social,

---

<sup>1</sup> GOGUELIN Pierre. "L'évolution du concept d'autorité et l'innovation dans les entreprises", p.257 in : *Culture d'entreprise et innovation*, coordonné par Philippe J. BERNARD et Jean-Pierre DAVIET. France : Presses du CNRS, 1992.

<sup>2</sup> CROS Françoise. *Innovation, expérimentation, recherche, formation*. Intervention auprès du rassemblement de Rambouillet de l'opération PYGMALION, 9 novembre 1999.

<sup>3</sup> FONTANILLE Jacques. "Ce qu'innover veut dire". *Sciences Humaines*, 1998, n°11.

développement économique ou précarité.<sup>1</sup> La signification de l'innovation varie selon le vécu personnel de chacun, et, notamment, selon la culture, telle que l'individu l'a intériorisée au cours de son existence.

Enfin, l'innovation renvoie aujourd'hui à l'idée de mise sur le marché. Cette acception économique, également appliquée à la notion de changement organisationnel en sciences de gestion, s'explique par le contexte d'une civilisation centrée sur le progrès technique et sur les lois de l'offre et de la demande.<sup>2</sup> De nombreux auteurs, dont le sociologue Norbert Alter, s'accordent pour attribuer la définition économique de l'innovation à Joseph A. Schumpeter qui, dès 1935, la conçoit comme l'intégration d'une nouvelle ressource dans un bien ou un service proposé sur le marché.<sup>3</sup>

### ***2.3 – L'appropriation du changement***

La résistance à l'innovation, dont dépend en partie le changement organisationnel, apparaît comme une résistance à l'ensemble des significations de cette innovation. L'idée de résistance renvoie au concept d'appropriation, qui tient une place centrale dans notre conception du processus de changement organisationnel.

Le concept d'appropriation permet de faire le lien entre ce qui se passe à l'extérieur de l'homme, dans son contexte, et ce qui se passe en lui, lorsqu'il interprète son environnement. Cette double approche, à partir du monde matériel et du monde "vécu", s'avère particulièrement adaptée pour aborder le changement organisationnel qui, tel que nous l'avons défini, a pour origine les interprétations

---

<sup>1</sup> SCARDIGLI Victor. *Le sens de la technique*. Paris : PUF, 1992, pp.50-51.

<sup>2</sup> BROUSTAIL Joël, FRÉRY Frédéric. *Le management stratégique de l'innovation*. Paris : Dalloz, 1993, p.187.

<sup>3</sup> SCHUMPETER Joseph A. *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Dalloz, 1999.

individuelles du contexte structuro-matériel de l'organisation. Les sciences de l'information et de la communication se sont saisies du concept d'appropriation pour expliquer le rapport qui s'établit entre l'homme et la technologie. L'objet de notre recherche consiste à intégrer cette approche dans un processus collectif, où la communication permet la confrontation des différentes logiques en présence (économique, technique, sociale et politique), et où le changement organisationnel est tributaire des mutations du lien social, réelles ou pressenties par les acteurs, à l'issue de cette confrontation dans l'arène communicationnelle.

### 2.3.1 Les origines du concept d'appropriation

Les différentes utilisations du concept d'appropriation dans les sciences sociales permettent de préciser la définition que nous avons retenue. Jean Bianchi et Marie-France Kouloumdjian, notamment, distinguent trois origines, - marxiste, juridique et psychologique -, du concept d'appropriation tel qu'ils l'appliquent aux technologies d'information et de communication.<sup>1</sup>

La pensée marxiste voit dans l'appropriation la spoliation du travail des ouvriers par les détenteurs des moyens de production, qui s'arrogent la propriété des profits réalisés. L'appropriation fait alors référence à l'exploitation du travail par le capital, sous la forme d'une confiscation des profits. Elle renvoie à la notion de propriété, selon une acception politiquement connotée, faisant référence à la "lutte des classes".

Cette signification rejoint celle, plus neutre, de l'appropriation en tant qu'accession à la propriété, telle qu'elle apparaît dans le domaine juridique. Les connotations politiques disparaissent alors, et l'appropriation, employée en tant

---

<sup>1</sup> BIANCHI Jean, KOULOUMDJIAN Marie-France, "Le concept d'appropriation", pp.144-145 in : *L'espace social de la communication* / sous la direction d'Anne-Marie LAULAN. Paris : Retz – CNRS, 1986.



que notion et non comme un concept, sert à désigner "(...) l'attribution de la propriété d'un bien, soit par la voie contractuelle d'acquisition, soit par des mesures plus coercitives : expropriation, nationalisation".<sup>1</sup>

Ces deux premières significations, – marxiste et juridique -, renvoient à l'idée de possession et de dépossession, donc à l'exercice d'un pouvoir sur un bien que l'on fait sien, suite à un rapport de force (le capital contre le travail, l'ayant droit contre le "hors la loi"). Ce rapport de force qui permet, à terme, de contraindre ou non le contexte à obéir aux volontés individuelles, ouvre la voie à une approche psychologique du concept d'appropriation. La psychologie voit dans l'appropriation le fait de donner du sens aux objets (par exemple à une technologie) grâce aux interprétations rationnelles et aux émotions qu'ils suscitent. En d'autres termes, l'approche psychologique cherche à élucider la constitution du "rapport au monde" de l'individu.

Les explications marxiste, juridique et psychologique de l'appropriation permettent de comprendre comment, dans le cadre de l'organisation, le contexte des individus participe à leur vision du monde. Toutefois, ces approches ne prennent pas en compte les interactions entre ces individus et leur environnement, à l'origine du changement organisationnel.

### 2.3.2 L'appropriation à l'intersection de la psychologie et de la sociologie

Le concept d'appropriation, tel que nous le concevons, s'inscrit dans une perspective à la fois sociologique et psychologique. En effet, l'acteur du changement, à l'instar de l'innovateur défini par Patrice Flichy, agit et est agi : il participe, par ses actions et par sa seule présence, à l'évolution de son environnement, et ce même environnement influe sur son rapport au monde et

---

<sup>1</sup> BIANCHI Jean, KOULOUMDJIAN Marie-France. *Op. cit.*, p.144.

sur ses actions.<sup>1</sup> L'appropriation qui donne lieu au changement organisationnel n'est donc pas un processus linéaire, de causes à effets, mais itératif, les effets devenant à leur tour des causes.

Cette approche place les interactions au centre du processus de changement, qu'il s'agisse des relations entre l'homme et son contexte matériel (par exemple le rapport à la technologie), ou des relations humaines (la communication). Ces deux catégories d'interactions ne sont pas facilement dissociables : en effet, chaque objet du contexte est façonné par l'homme, symboliquement, en lui donnant du sens, ou physiquement, en le créant, en le modifiant, en l'utilisant d'une façon particulière. Les objets jouent donc le rôle de médiateurs entre les différents acteurs qui ont contribué à les définir.<sup>2</sup> En ce sens, le rapport au contexte (par exemple le rapport à une innovation organisationnelle) est communicationnel, au même titre que les relations interpersonnelles. En d'autres termes, aucune action humaine n'est socialement neutre, car elle s'inscrit obligatoirement dans un processus collectif, qui met en relation plus ou moins directe un certain nombre d'acteurs, et qui influence plus ou moins directement les autres membres du système social considéré.

Nous retrouvons dans cette conception interactionniste de l'appropriation les trois éléments sur lesquels reposent nos hypothèses : l'influence du contexte, le rôle de la communication, et enfin l'action humaine qui génère le changement. Nous avons vu quelle pouvait être l'importance du contexte, et comment la communication permettait d'évaluer le changement, réel ou potentiel, en fonction des mutations constatées ou pressenties du lien social.<sup>3</sup> Il nous faut maintenant nous interroger sur les différentes formes d'action possibles, suite à cette appropriation en fonction du lien social.

---

<sup>1</sup> FLICHY Patrice. *L'innovation technique*. Paris : La Découverte, 1995, p.83.

<sup>2</sup> JEANTET Alain. "Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n° 3, p.306.

<sup>3</sup> Cf. La mise en débat du lien social *supra*, p.24.

### 2.3.3 Le processus d'appropriation saisi à travers les résistances au changement

Le processus d'appropriation se décline en résistances, qui sont autant de réactions individuelles et collectives face à une même situation de changement organisationnel. Le concept de résistance traduit à la fois le processus d'appropriation et les actions induites par cette appropriation. La première acception du concept permet d'aborder l'appropriation à partir de l'objet. En effet, celui-ci résiste plus ou moins aux différents tests physiques ou psychologiques, rationnels ou émotionnels, que lui fait subir l'individu afin de forger sa vision du monde. Il s'agit alors de *la* résistance *de* l'objet. En ce sens, le changement organisationnel résiste à l'appropriation individuelle et collective des arguments logiques (économiques, politiques, techniques et sociaux) et des objets matériels (par exemple les NTIC) qui le sous-tendent.

Le concept de résistance s'applique également aux réactions multiples, diverses, créatrices et actives des individus, dans le cadre du processus d'appropriation.<sup>1</sup> Celui-ci est alors abordé à partir de l'individu qui agit, et non plus à partir de l'objet qui induit l'action. Ainsi, *les* résistances *au* changement organisationnel constituent la partie émergente, observable, de la manière dont l'homme s'approprié les objets conceptuels et matériels qui font partie du contexte au sein duquel il évolue. Dans l'entreprise, elles traduisent, notamment, les réactions des acteurs aux modèles d'organisation qui leur sont proposés, voire imposés. L'ignorance elle-même apparaît comme une forme possible de résistance, "(...) pour préserver les savoirs dont j'ai besoin, pour maîtriser les situations dans lesquelles j'ai été placé".<sup>2</sup> Bien qu'issues d'un processus d'appropriation complexe, les résistances au changement correspondent à certains types de réactions, qui vont de l'acceptation au rejet. Entre ces deux extrêmes, les

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. *La résistance aux systèmes d'information*. Paris : Retz, 1985, p.9.

<sup>2</sup> LAULAN Anne-Marie. *Op. cit.*, p.37.

arguments et les objets matériels qui induisent le changement peuvent être détournés, soit pour servir d'autres fins que celles prévues, soit pour servir des fins identiques, mais d'une manière différente de celle proposée (ou imposée) au départ. L'observation des différentes situations de changement organisationnel auxquelles nous confronterons nos hypothèses permettra de mettre en évidence les résistances des acteurs, dans l'entreprise, aux modèles de changement qui leur sont prescrits. Nous remonterons ensuite le cours du processus d'appropriation à l'origine de ces résistances, afin de mettre en évidence l'importance de la communication et du lien social.

Jean Bianchi et Marie-France Kouloumdjian excluent de ce processus les situations de rejet complet (par exemple la destruction de l'objet ou son abandon), de même que les situations où le modèle est imposé à l'acteur, et non prescrit.<sup>1</sup> Nous nous écarterons de cette définition, qui fait abstraction des aspects psychologiques du processus d'appropriation pour se concentrer sur ses aspects sociologiques immédiats. En effet, ces deux cas de figure n'excluent pas, à notre sens, la mise en débat du modèle dans l'arène communicationnelle, donc son appropriation. Un rejet complet résulte obligatoirement d'un processus d'appropriation, qui aboutit à cette forme extrême de résistance. De même, l'application d'un modèle imposé ne signifie ni que ce modèle n'est pas mis en débat, ni que cette appropriation ne se traduit pas par des résistances indirectes ou différées. Une contrainte mécanique, par exemple dans une situation de travail à la chaîne, peut être exercée sur l'acteur, mais ne l'empêche en rien de s'approprier cette situation, et d'y résister dès que la possibilité lui en est offerte (grèves, absentéisme, etc.). Il ne peut y avoir de résistances au changement organisationnel que si l'acteur est libre, mais cette liberté ne se limite pas au choix de ses actions : elle comprend également, et avant tout, la liberté de penser et de ressentir, nécessaire pour qu'il y ait appropriation du changement et pour

---

<sup>1</sup> BIANCHI Jean, KOULOUMDJIAN Marie-France. *Op. cit.*, pp.146-147.

que le lien social puisse jouer un rôle dans ce processus. Une fois les résistances identifiées, une analyse socio-politique permet de repérer la teneur des différentes logiques portées par les acteurs (économique, technique, sociale et politique), mises en confrontation grâce à la communication.

#### 2.3.4 Une analyse socio-politique du processus d'appropriation

L'analyse socio-politique met en évidence les différentes logiques qui vont, à un instant et dans un contexte donnés, contribuer à structurer le rapport au monde de l'acteur et à orienter ses actions, par exemple l'usage d'un outil de communication.<sup>1</sup> La logique économique repose sur la recherche du plus grand profit au moindre coût ; la logique politique vise à la stabilité, présente et à venir, des communautés humaines, c'est-à-dire à l'application d'un "contrat social", garant du lien social ; la logique technique contient les limites de ce qui est techniquement réalisable ; enfin, la logique sociale permet à la subjectivité (émotions, vécu personnel) et à la culture de jouer un rôle dans le processus d'appropriation.

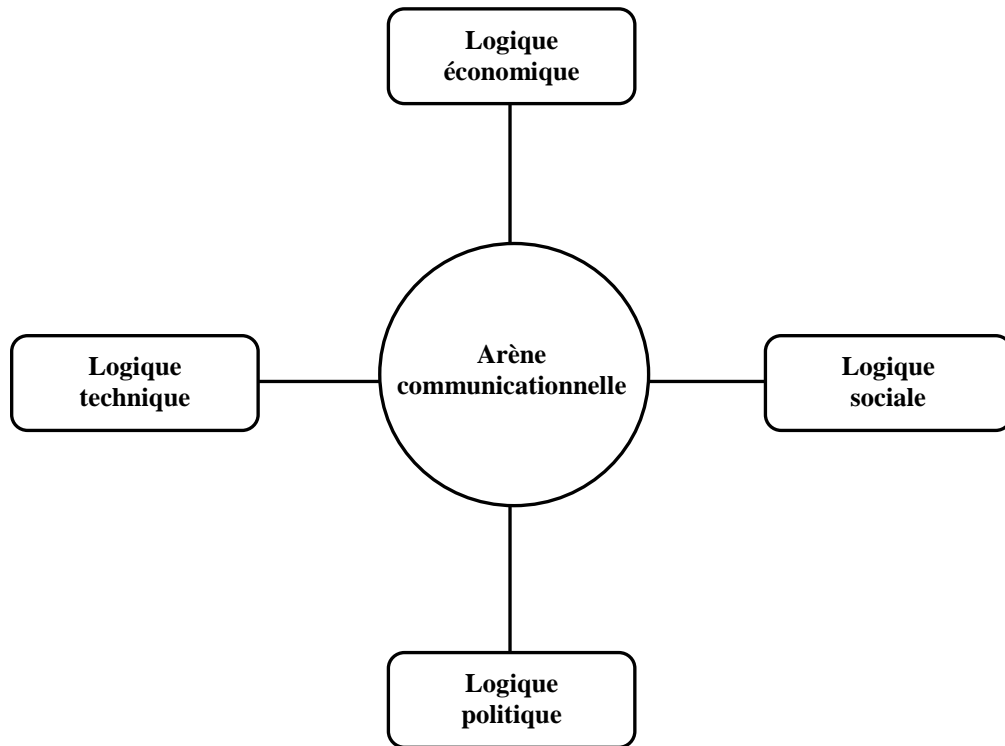
La logique ne doit pas être entendue ici comme le langage qui ordonne les faits ou les phénomènes dans le cadre d'un processus, mais plutôt comme un ensemble cohérent d'idées, exerçant une influence sans pour autant être déterministe. Nous rejoignons ici la conception de la logique sociale telle que la définit Bernard Miège, autour de laquelle "(...) s'articulent, à moyen terme, des stratégies d'acteurs, se développant parfois dans des sens opposés (...)".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> VITALIS André. "La Part de citoyenneté dans les usages", p. 38 in : *Médias et nouvelles technologies - Pour une socio-politique des usages* / sous la direction d'André VITALIS. Rennes : Apogée, 1994.

<sup>2</sup> MIEGE Bernard. *La Société conquise par la communication*. Grenoble : PUG, 1989, p.19.

Figure 3 : L'arène communicationnelle au centre de quatre logiques



La communication, nous le rappelons, est la relation qui permet à un groupe de personnes de confronter les différents arguments logiques qui leur sont proposés (contenus par exemple dans un modèle de changement organisationnel), ou que les acteurs ont déjà intégrés à leur vision du monde, suite à leurs expériences antérieures. Cette relation présente une double caractéristique, en tant que comportement résultant de l'appropriation des arguments techniques, sociaux, économiques et politiques, et en tant que vecteur de la combinaison d'arguments générée par cette appropriation vers un ou plusieurs destinataires, qui vont réagir au message et alimenter les chaînes d'interactions.

Les différentes logiques exercent une influence plus ou moins grande selon les contextes. Dans l'entreprise, la logique économique domine : les actions collectives et individuelles n'y sont légitimes que si elles vont dans le sens d'une rentabilité et d'une compétitivité accrues. L'usage des techniques, la gestion

politique, la manifestation de la spécificité individuelle et culturelle, n'ont lieu d'être que s'ils s'inscrivent dans le cadre de ces objectifs communs. L'importance des logiques sociale, technique et politique, ne doit cependant pas être minimisée : la pérennité et le développement de l'entreprise reposent en effet sur l'articulation de l'économie, de la technique et des hommes, rendue possible par la communication.<sup>1</sup> Les objectifs économiques sont certes déterminants, mais n'ont de raison d'être que s'ils permettent aux hommes de satisfaire leurs besoins, matériels mais aussi psychologiques (qui vont de la sécurité alimentaire à la réalisation de soi).<sup>2</sup> Lorsque ces besoins ne sont pas pris en compte, l'entreprise périclité. Ce constat, qui date des années 1930, est à l'origine de l'école des relations humaines, dont l'approche de l'organisation alimente aujourd'hui encore la recherche et le management.<sup>3</sup>

Dans l'entreprise, le processus communicationnel d'appropriation traduit le difficile ajustement entre une logique économique incitant à la globalisation, nécessaire pour survivre et se développer sur des marchés qui se mondialisent, et une logique sociale prônant la reconnaissance de la diversité culturelle et individuelle. L'usage des outils de communication, par exemple, se doit de répondre à une apparente rationalité économique, qui sous-entend un usage global, uniforme, adopté quelles que soient la culture et la personnalité de l'utilisateur. Mais le processus d'appropriation se développe sur des bases plus vastes et plus complexes que la seule rationalité économique. Il permet à l'homme non seulement d'échanger des données opérationnelles, mais également, nous l'avons vu, de confronter sa spécificité culturelle et individuelle à celle des personnes avec lesquelles il est en relation, afin de satisfaire ses besoins de reconnaissance et d'appartenance à une communauté. Nous retrouvons ici l'objet de notre recherche : identifier l'importance de la communication et du lien social dans le

---

<sup>1</sup> SAINSAULIEU Renaud. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz, 1987, p.90.

<sup>2</sup> MASLOW Abraham H. *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Fayard, 1972.

<sup>3</sup> RUANO-BORBALAN Jean-Claude. "Un siècle de réflexion sur les organisations". *Sciences Humaines*, n°20, mars-avril 1998, pp.6-8.

processus de changement organisationnel, face au déterminisme des autres logiques présentes dans l'arène.

La culture, en tant qu'expression de la logique sociale, est amenée à jouer un rôle dans ce processus, qui met en lumière le poids des interrelations et du lien social que celles-ci génèrent.

## ***2.4 – La culture révèle le rôle du lien social et de la communication***

Abraham Moles voyait dans la communication la condition d'existence des communautés humaines : "Cette remarque revient à dire qu'il n'y a pas forcément communauté si les gens ont quelque chose en commun, mais que cette dernière ne se manifeste qu'à partir d'actes visibles, ceux de la communication, révélateurs nécessaires de l'existence d'éléments communs entre les êtres."<sup>1</sup> La culture, qui contribue à structurer notre rapport au temps, à l'espace et aux objets qui nous entourent, influence notre rapport à l'autre et intervient, de ce fait, dans le processus d'appropriation du changement organisationnel. Elle fait partie des "éléments communs" incontournables à partir desquels se structure le lien social. Ainsi, la manifestation de la culture révèle l'importance du lien social dans le processus de changement organisationnel, et met en lumière le rôle de la communication, grâce à laquelle ce lien existe et évolue.

### **2.4.1 Le concept de culture à la croisée de l'anthropologie et de la sociologie**

Le concept de culture, tel que nous le concevons, rejoint la mouvance de l'école « culture et personnalité » qui a vu le jour aux États-Unis dans les années 1930.

---

<sup>1</sup> MOLES Abraham. *Théorie structurale de la communication et société*. Paris : Masson et CENT-ENST, 1988, p.25.



Cette école propose alors une nouvelle approche de l'anthropologie, qui rompt avec la définition descriptive et objective des phénomènes culturels. L'idée centrale est qu'il n'existe pas de culture hors de l'homme.<sup>1</sup> Il ne s'agit donc plus de décrire des phénomènes culturels, mais de comprendre comment la culture est présente en nous et comment elle nous fait agir.<sup>2</sup>

Chaque communauté développe une « personnalité de base », présente en chacun de ses membres, et diffusée grâce aux institutions et autres productions culturelles imprégnées des valeurs dominantes.<sup>3</sup> Cette « personnalité » influence l'individu, sans pour autant lui ôter sa liberté : face à une même situation, les tenants d'une même culture auront seulement *tendance* à adopter un même comportement. La culture n'est pas une contrainte qui viendrait limiter la liberté individuelle : elle est une possibilité parmi d'autres d'exercer cette liberté, que chaque personne retiendra ou non en fonction de son vécu personnel. Elle correspond à "(...) un corps complexe de normes, symboles, mythes et images qui pénètrent l'individu dans son intimité, structurent les instincts, orientent les émotions."<sup>4</sup> Cette « personnalité de base » se décline ensuite en autant de comportements possibles qu'il y a d'êtres humains, et ne se laisse deviner que par une tendance à penser ou à agir de façon identique au sein d'une même communauté. "L'action n'est pas une réponse dont la clé serait tout entière dans le stimulus déclencheur et elle a pour principe un système de dispositions, ce que j'appelle l'*habitus*, qui est le produit de toute l'expérience biographique (ce qui fait que, comme il n'y a pas deux histoires individuelles identiques, il n'y a pas deux *habitus* identiques, bien qu'il y ait des classes d'expériences, donc des classes d'*habitus* - les *habitus* de classe)." <sup>5</sup> Confrontées à un même stimulus, par exemple un même contexte économique, technique ou politique, deux personnes

---

<sup>1</sup> FRIEDMAN Jonathan. *Cultural Identity and global process*. London : Sage Publications, 1994, p.29.

<sup>2</sup> CUCHE Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte, 1996, p.35.

<sup>3</sup> CUCHE Denys, *Op. cit.*, p.38.

<sup>4</sup> MORIN Edgar. *L'esprit du temps*. Paris : Le livre de poche, 1991, p.13.

<sup>5</sup> BOURDIEU Pierre. *Questions de sociologie*. Paris : Editions de Minuit, 1984, p.75.

différentes agiront chacune à leur manière, selon les habitus qui leur sont propres. Cette analyse des comportements humains échappe au déterminisme béhavioriste, qui ne prend en compte que l'influence du stimulus pour expliquer l'action. Le sociologue Michel Crozier rejoint cette approche, en voyant dans la culture une panoplie d'outils sur laquelle les acteurs s'appuient librement "pour construire leurs rapports à l'autre et au monde et pour en maîtriser les conséquences".<sup>1</sup> L'origine de ces outils peut être territoriale (la nation, la région, le pays), organisationnelle (la culture d'entreprise), ou catégorielle (culture bourgeoise ou ouvrière, culture professionnelle, etc.).

#### 2.4.2 Culture nationale et appropriation du changement organisationnel

La culture territoriale, nationale ou régionale, se transmet de génération en génération, dès la naissance. Les autres cultures, organisationnelles ou catégorielles, viennent *compléter* cette base avec leurs valeurs, leurs mythes, leurs tabous, leurs pratiques et leur propre histoire.<sup>2</sup> Mais ces formes de culture ne seront jamais aussi profondément ancrées en l'homme et aussi déterminantes dans son rapport au monde que celle transmise par ses parents, par ses proches (géographiquement et sur un plan affectif) et par les institutions, ces différents éléments de l'environnement social étant à la fois des "produits" de la culture et les transmetteurs de cette dernière. Le langage revêt lui aussi cette double caractéristique de produit et de transmetteur culturel. En permettant de désigner les choses, de construire la pensée, puis d'échanger ces construits, il est le champ où s'élaborent les représentations sociales. La culture est donc structurée par le langage. Bien que notre recherche ne comprenne pas une approche linguistique,

---

<sup>1</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'Acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, p.179.

<sup>2</sup> SAINSAULIEU Renault. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz, 1987.

nous garderons à l'esprit que l'identité culturelle territoriale ne peut exister que si une langue commune permet de partager de mêmes représentations.<sup>1</sup>

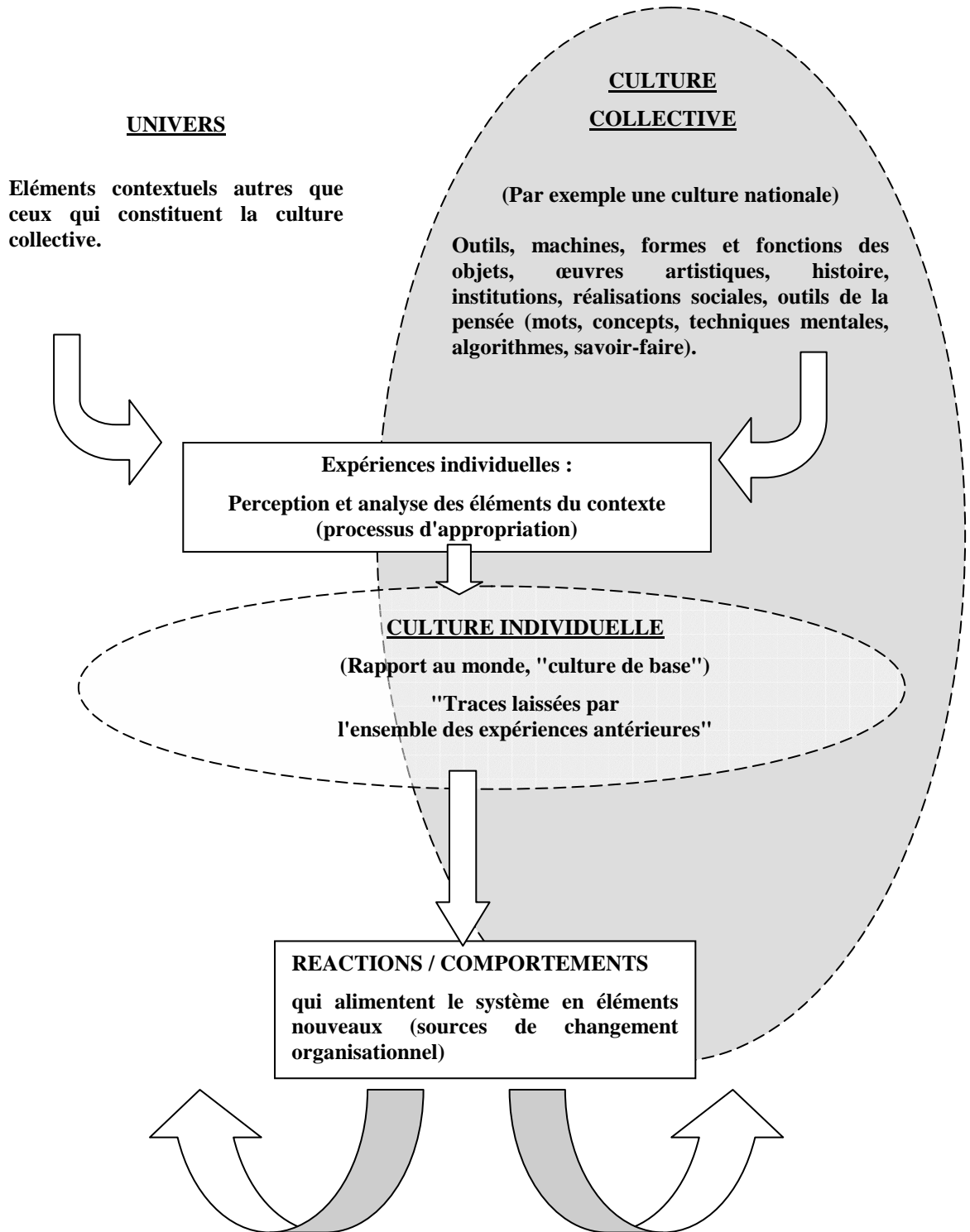
Dans le cadre de cette recherche, nous nous focaliserons sur le rôle de la culture nationale dans le processus d'appropriation du changement organisationnel. En effet, celle-ci est profondément ancrée dans le territoire et dans l'histoire, donc susceptible de révéler son influence dans l'arène communicationnelle, lorsque le changement est mis en débat et évalué en fonction des mutations du lien social qu'il induit. Le schéma suivant s'inspire de la définition de la culture donnée par Abraham Moles, dans son sens le plus large, c'est-à-dire comme "(...) l'ensemble de l'environnement construit que l'homme se crée sous la forme de moyens d'actions sur le monde extérieur (...)"<sup>2</sup>. Nous y retrouvons, dans une vision synthétique, les différents éléments constitutifs de la culture, qui vont orienter les comportements.

---

<sup>1</sup> LIPIANSKI E. Marc. "Discours, représentation de l'identité et relations interculturelles", p.409 in : *Socialisations et cultures / ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 1989.

<sup>2</sup> MOLES Abraham. *Théorie structurale de la communication et société*. Paris : Masson et CENT-ENST, 1988, p.187.

Figure 4 : Appropriation et influence culturelle



L'appropriation des éléments culturels et non culturels, à partir de laquelle l'homme forge son rapport au monde tout au long de son existence, relève du même processus que l'appropriation du contexte organisationnel qui aboutit au changement.<sup>1</sup> L'intérêt de ce schéma, au-delà d'une représentation de l'influence culturelle sur les comportements, tient en ce qu'il révèle l'imbrication de ces deux processus. Seules les échelles de temps et d'espace sont différentes, l'appropriation du changement s'inscrivant dans un contexte spatio-temporel plus restreint.

La question qui se pose alors, dans le cadre de notre problématique, est celle de l'influence de la culture collective (en l'occurrence celle de la culture nationale) sur l'appropriation du changement organisationnel. Une telle influence, si elle était vérifiée, renforcerait en effet l'idée d'une appropriation collective du changement, reposant sur la mise en débat, grâce à la communication, du lien social qui unit l'individu à une communauté culturelle.

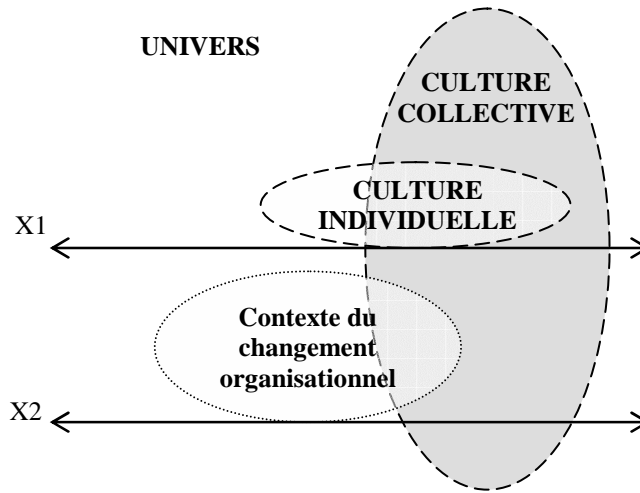
#### 2.4.3 Vers une schématisation des différentes situations d'influence culturelle

Le contexte du changement organisationnel est plus ou moins marqué par une ou plusieurs cultures collectives. Il en va de même pour l'individu, plus ou moins imprégné des différentes cultures territoriales, organisationnelles ou catégorielles avec lesquelles il a été en contact au cours de son existence. En faisant abstraction de la différence d'échelle spatio-temporelle évoquée ci-dessus, il est possible de représenter schématiquement les différentes configurations culturelles du changement organisationnel, afin de mieux conceptualiser les situations observées sur le terrain (figure 5).

---

<sup>1</sup> Cf. Les différentes dimensions de l'appropriation du changement *supra*, p.47.

Figure 5 : Représentation des différentes situations d'imprégnation culturelle



La situation représentée ci-dessus fait état d'un rapport au monde fortement marqué par une culture collective. Le contexte organisationnel, quant à lui, échappe en grande partie à cette culture. Ce cas de figure se présente, par exemple, dans les entreprises qui puisent leurs règles de fonctionnement et les valeurs qui leur sont attachées hors du pays dont sont originaires les salariés qui y travaillent. La mondialisation de l'économie et de la communication conduit à la multiplication de telles situations. La configuration inverse (un contexte organisationnel fortement marqué par la culture collective, et un salarié peu imprégné par cette culture) est également envisageable, et serait schématisée par une translation le long des axes X1 et X2 représentés sur le schéma.

Une telle schématisation, même si elle ne traduit pas toute la complexité des rapports entre l'individu, la culture et l'organisation, permet de saisir le lien entre ces différents éléments. La manifestation de la culture lors de l'appropriation du changement organisationnel, au niveau des résistances que ce changement suscite, renforcerait l'idée d'un rôle déterminant du lien qui unit l'homme aux autres membres de sa communauté (ici une communauté culturelle), la communication permettant à ce lien d'exister et d'évoluer.

## **II - HYPOTHESES**

### **1 – Synthèse de l'approche conceptuelle**

La communication permet la mise en débat des arguments économiques, sociaux, politiques et techniques qui motivent le changement organisationnel. L'un des enjeux de cette confrontation est la mutation du lien social, qui unit l'individu au collectif auquel il se réfère. De cette mutation, constatée ou projetée par l'individu-acteur et ressentie par l'individu-sujet, dépendent les résistances au changement susceptibles de se manifester dans les interstices de liberté laissés par le système organisationnel.

Cette approche place la communication au cœur d'un processus collectif d'appropriation, où la conception individuelle du changement, à la fois rationnelle et émotionnelle, est structurée grâce aux interactions qui permettent aux membres du système de confronter les logiques qui les animent. Dans un tel processus, la mise en débat des arguments qui sous-tendent le changement implique nécessairement une remise en question du lien social entre les différents acteurs concernés.

Les interactions qui prennent corps dans l'arène communicationnelle peuvent être plus ou moins directes. En effet, les objets matériels ou conceptuels qui font partie du contexte du changement peuvent jouer le rôle de médiateurs. Ainsi, les résistances à un outil (par exemple une technologie de communication) ou à une idée, au-delà du rapport individuel à l'objet, alimentent les interactions avec tous ceux qui sont confrontés à cet objet : inventeurs, prescripteurs, autres utilisateurs, etc. Ces résistances peuvent donc être analysées en tant qu'actes de communication.

L'entreprise se distingue des autres organisations par ses objectifs essentiellement économiques. Ceux-ci tendent à renforcer le caractère déterministe du contexte

organisationnel, marqué plus qu'ailleurs par les logiques économique et technique. Pourtant, l'entreprise reste une organisation humaine, où les individus sont libres de leur interprétation de la réalité, celle-ci orientant leurs actions dans les espaces de liberté laissés par le système. En tant que contexte du changement organisationnel, l'entreprise se distingue donc par la coexistence, d'une part, d'un processus collectif d'appropriation et, d'autre part, de contraintes ignorant ce processus, fondées sur la logique économique et les possibilités techniques.

La culture individuelle est imprégnée des cultures collectives que l'individu s'est approprié au cours de son existence. Le lien social, entre les membres d'une même communauté culturelle, repose en grande partie sur le partage des valeurs, des normes et des objets propres à cette culture. Ainsi, le processus d'appropriation du changement organisationnel, en mettant en débat le lien social, remet en question le lien qui unit l'individu à tel ou tel groupe culturel. Dans l'entreprise, ce processus se heurte aux logiques économique et technique, qui tendent à déterminer le changement sans prendre en compte les spécificités culturelles des acteurs, d'où la possible émergence de résistances allant à l'encontre de la volonté des prescripteurs. Le caractère culturel de ces résistances, s'il est établi, conforterait l'idée que le changement dépend bien d'un processus collectif et communicationnel d'appropriation.

## **2 – Hypothèses**

Cette approche conceptuelle du changement dans l'entreprise nous amène à poser deux hypothèses, afin de vérifier, à partir des observations menées sur le terrain, si le processus de changement repose ou non sur une appropriation conditionnée par le lien social. Ces hypothèses induisent six axes d'observation et d'analyse, qui structurent la démarche permettant d'établir une corrélation entre la



communication, le lien social, la culture et les différentes manifestations du changement organisationnel.

### *2.1 – Hypothèse principale*

#### **Dans l'entreprise, le changement organisationnel est-il tributaire d'un processus communicationnel d'appropriation mettant en jeu le lien social ?**

La mise en évidence d'un tel processus étayerait l'idée d'une résistance collective, structurée grâce à la communication, susceptible de s'exprimer dans les marges de liberté laissées par le système organisationnel. Le changement ne résulterait pas des seuls déterminismes économique et technique, mais d'une négociation dans l'arène communicationnelle, au cours de laquelle serait prise en compte, en plus des arguments rationnels avancés par les différents acteurs, la mutation effective ou potentielle du lien social qui unit l'acteur du changement aux personnes avec lesquelles il est en interrelation. Une telle approche concilierait, dans un même modèle d'analyse, un individu à la fois acteur et sujet, capable de décider rationnellement de ses actions en fonction des contraintes que le contexte lui impose, mais agissant également à partir d'une interprétation de la réalité influencée par les émotions, telles qu'il les ressent lui-même et telles qu'il les perçoit chez les autres. Le réseau d'interrelations auquel participe l'individu serait ainsi comparable à un lieu (virtuel) où acteurs et sujets se rencontrent et où le changement se négocie, dans le cadre d'une appropriation.

Dans le contexte entrepreneurial, cette appropriation pourrait, toutefois, s'avérer peu influente sur le changement. Un tel constat conforterait l'idée d'un déterminisme organisationnel reposant, pour l'essentiel, sur les logiques économique et technique. La communication, en tant qu'échange social et socialisant, ne jouerait plus alors un rôle aussi déterminant dans le processus de changement, où domineraient les transmissions d'informations à caractère

opératoire ou économique. Une appropriation du changement organisationnel, à partir des négociations dans l'arène communicationnelle, serait alors plus difficile à déceler, les résistances individuelles n'ayant pas d'effet directement observable. Toutefois, cette appropriation pourrait se manifester dans les émotions que les individus laissent transparaître lorsqu'ils sont interrogés sur les relations qu'ils entretiennent, par exemple, avec leurs collègues ou leur supérieur hiérarchique. En fonction des observations et des entretiens réalisés sur le terrain, le processus communicationnel de changement dans l'entreprise, tel que nous le concevons, sera donc plus ou moins identifiable, cette identification conditionnant la vérification de notre hypothèse.

## *2.2 – Hypothèse secondaire*

**Dans l'entreprise, les cultures collectives contribuent-elles à structurer le changement organisationnel, en influant sur la communication qui permet aux acteurs de mettre ce changement en débat et de se l'approprier ?**

Une telle influence conforterait l'idée que le changement se fait en fonction du lien social qui unit la personne à sa communauté culturelle de référence. La communication jouerait alors pleinement son rôle dans ce processus, en permettant aux acteurs de confronter les logiques qui les animent, afin de s'approprier le changement en fonction des mutations du lien social que celui-ci induit. A l'opposé, l'absence de manifestations culturelles renforcerait l'idée d'un changement indépendant de la communication telle que nous avons pu la définir, structurée par le lien social et le structurant en retour. Les déterminismes économique et technique contribueraient ainsi à faire changer l'organisation sans que la logique sociale des acteurs puisse réellement prendre corps dans le processus.

Cette hypothèse permet d'étendre la réflexion sur le changement organisationnel aux questions posées par la globalisation, suite à la mondialisation des marchés économiques et de la communication. En effet, une approche communicationnelle et culturelle du changement dans l'entreprise révélerait les mécanismes de ce qu'Armand Mattelart appelle le *glocalize*, qui consiste à rechercher le meilleur compromis possible, en termes de résultats économiques sur les marchés mondiaux, entre une homogénéisation des modes de gestion et d'organisation du travail et les spécificités culturelles locales.<sup>1</sup> La mise en débat du lien social, telle qu'elle apparaît dans notre problématique du changement, serait au centre du processus de "glocalisation", où l'acceptation par l'individu de modèles d'organisation globaux remettrait en question le lien qui l'unit à sa communauté culturelle.

### ***2.3 – Six axes d'observation et d'analyse***

Chacune des hypothèses précédentes repose sur une corrélation entre deux phénomènes : d'une part, une mise en débat du changement, dans l'arène communicationnelle, la confrontation des arguments des différents acteurs étant à l'origine d'une appropriation au regard du lien social ; d'autre part, une influence de ce débat sur le changement effectif, se manifestant par des résistances.

Avant de s'interroger sur le degré de corrélation qui existe entre ces phénomènes, il convient de les identifier au sein du processus de changement organisationnel. Ce constat induit un certain nombre de questions qui orientent et jalonnent à la fois notre raisonnement et l'observation menée sur le terrain :

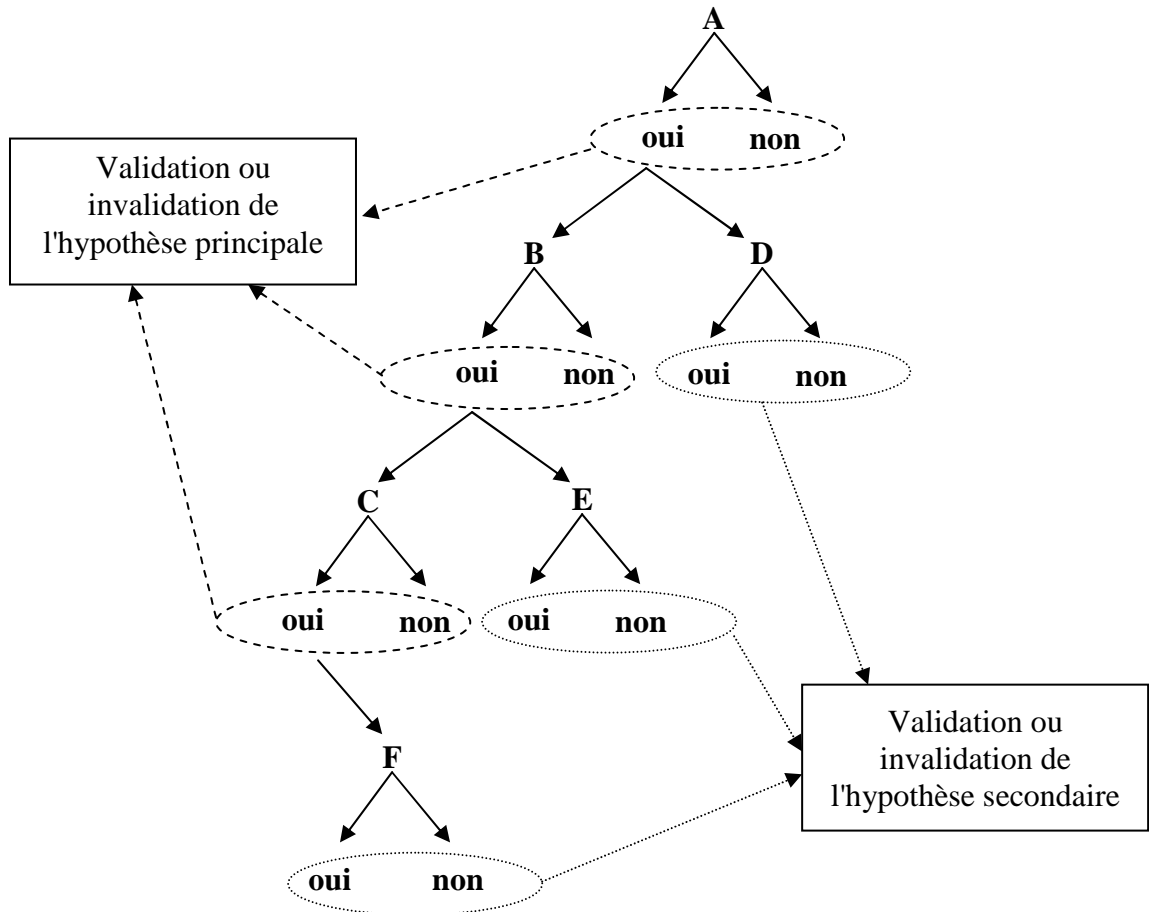
---

<sup>1</sup> MATTELART Armand. *La communication-monde. Histoire des idées et des stratégies*. Paris : La Découverte, 1991, p.261.

- A. Le changement est-il mis en débat dans l'arène communicationnelle ?
- B. Ce débat conduit-il à une mutation du lien social ?
- C. Cette mutation a-t-elle une influence sur le changement organisationnel effectif ?
- D. La culture contribue-t-elle à structurer la communication qui permet la mise en débat du changement ?
- E. La culture a-t-elle une influence sur la mutation du lien social générée par ce débat ?
- F. La culture se manifeste-t-elle dans les résistances au changement organisationnel observées sur le terrain ?

Ces questions sont tributaires les unes des autres. En effet, la mutation du lien social ne peut avoir une influence sur le changement organisationnel (C) que dans la mesure où la mise en débat du changement, grâce à la communication (A), a permis cette mutation (B). De même, la question de l'influence de la culture à chaque niveau du processus d'appropriation (D, E, F) suppose que ces niveaux aient été validés (A, B, C). Le schéma suivant met en évidence l'enchaînement logique de ces axes de travail.

Figure 6 : L'enchaînement des axes d'observation et d'analyse



La synthèse des réponses aux différentes questions permet de valider ou d'invalidier les hypothèses principale et secondaire (flèches en pointillés). Cette schématisation repose sur une conception binaire de la réalité (des réponses "oui" et des réponses "non"), peu compatible avec la complexité des systèmes sociaux observés. Elle permet toutefois de saisir le déroulement logique de l'analyse menée suite aux différents constats de l'observateur.

### III – ÉTAT DE LA RECHERCHE

"A nos yeux, le travail de l'appropriation consiste paradoxalement à transformer les outils techniques en serviteurs fidèles, à réconcilier la rationalité industrielle et l'imaginaire symbolique, à apprivoiser ce qui paraissait autre ou lointain de sorte qu'il devienne proche, et me rende moi-même un peu différent. Aucun paradoxe ne va sans risque, aucun travail d'appropriation n'évite le danger de se perdre dans cette rencontre avec autrui."<sup>1</sup>

Le paradoxe dont il est question dans cette définition de l'appropriation, proposée par Anne-Marie Laulan, est celui d'une aliénation au système qui s'accompagne pourtant d'une affirmation de la spécificité et de la liberté de l'individu. Une telle approche, comme le révèle un état de la recherche sur la question du changement organisationnel, permet de faire la jonction entre la sociologie traditionnelle et la psychologie : l'individu, à la fois acteur et sujet, structure le système social auquel il participe, tout en étant structuré par lui. Mais au-delà de ce paradoxe, nous retiendrons dans cette définition l'idée que l'appropriation est une "rencontre avec autrui", qui permet "d'apprivoiser ce qui paraissait autre ou lointain de sorte qu'il devienne proche". L'appropriation apparaît alors sous la forme d'un processus communicationnel, qui repose sur la mise en relation de l'individu avec tous ceux qui contribuent à façonner, physiquement et symboliquement, l'objet qu'il s'approprie (une technologie, un mode d'organisation du travail, etc.).

La sociologie de l'innovation, qui conçoit les objets techniques comme le résultat d'une "chaîne de traduction" entre les acteurs, apporte un certain nombre de clefs pour mieux comprendre comment ce processus d'appropriation prend corps. Les recherches en sciences de l'information et de la communication sur la question des usages viennent compléter cette approche, en ajoutant à l'analyse

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. "Assumer le paradoxe", p.XXI in : *Inforcom 84*. Quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication, 1984.

sociologique la dimension psychologique qui lui fait défaut, propre à toute communication humaine. En effet, les SIC intègrent depuis une vingtaine d'années la question de l'appropriation dans leurs recherches sur l'usage des technologies d'information et de communication, afin d'établir en quoi celui-ci est tributaire des différentes logiques qui contribuent à le faire émerger, mais également afin de comprendre comment les usagers participent à la mutation des technologies existantes et à l'émergence de nouveaux outils. L'analyse socio-politique des usages, notamment, montre comment les logiques économique, technique, politique et sociale se structurent mutuellement dans le temps, et structurent l'usage.

Les travaux de Jürgen Habermas et d'Anthony Giddens, sur l'évolution des sociétés, contribuent à révéler le rôle essentiel que joue la communication dans tout changement organisationnel. Giddens, notamment, rompt avec une approche déterministe du changement en reconnaissant à l'individu la liberté de penser et de ressentir la réalité *au-delà* des contraintes exercées sur lui par le système. Les déterminismes sociaux, économiques, politiques et techniques se heurtent alors à la complexité, source de liberté individuelle. Il émerge de ce constat l'idée d'une structuration mutuelle de l'individu et du système, l'un apportant à l'autre les éléments lui permettant de se construire, sans qu'il soit possible de résumer l'un ou l'autre à ces seuls apports.

Les recherches sur la relation entre l'individu, l'organisation de la société et la culture apportent d'autres clefs pour comprendre la dynamique du changement organisationnel. En effet, l'individu tend à penser, à ressentir et à agir en fonction des valeurs culturelles qui l'imprègnent, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une culture nationale ou régionale, profondément ancrée dans le territoire et dans l'histoire. Structuré par la culture, il l'actualise également par chacun de ses actes, participant ainsi à son évolution. Ainsi, les choix individuels, déterminés par le contexte culturel, par les autres logiques en présence (économique, technique, politique, sociale), et par l'interprétation complexe que l'individu fait de cet

environnement, se traduisent non seulement par un changement dans le sous-système dans lequel s'inscrit l'action (par exemple l'entreprise ou l'équipe), mais également par une évolution de la culture dans laquelle s'inscrit ce sous-système. On comprend mieux, dès lors, en quoi le changement organisationnel est en partie tributaire des mutations du lien social qui unit l'individu à sa communauté culturelle de référence. Les travaux sur la globalisation et sur la dimension culturelle du développement, notamment, révèlent cette imbrication entre ce qui se passe dans l'entreprise et l'évolution de la société dans son ensemble.

Les différentes approches évoquées dans cet état de la recherche, en reconnaissant le rôle essentiel joué par la communication, placent le lien social au centre du processus d'appropriation du changement organisationnel. En effet, comme le souligne Anne-Marie Laulan dans la définition présentée au début de cette introduction, l'appropriation rend l'individu "différent". La communication non seulement permet à cette différence de se structurer et éventuellement d'aboutir au changement, mais elle contribue à exposer aux yeux de tous ce changement, et à en répercuter les conséquences tout au long des interactions au sein du système considéré. Ainsi, toute appropriation individuelle du changement organisationnel s'inscrit dans une "chaîne d'appropriation", ou, en d'autres termes, dans un réseau d'interrelations qui se déploie dans l'espace et dans le temps, au long duquel évolue l'organisation.

## **1 – La dimension communicationnelle de l'appropriation**

Le concept d'appropriation du changement, tel que nous le développons, s'inscrit dans le prolongement des recherches sur les usages des technologies d'information et de communication. Ce courant s'enrichit des travaux menés en sociologie de l'innovation, qui tendent, depuis les années 1980, à concevoir



l'évolution technologique comme le résultat des interactions entre les différents acteurs impliqués tant dans la conception de nouveaux outils que dans leur diffusion, ces deux activités se complétant dans un même processus itératif.<sup>1</sup>

Notre approche s'inspire de cette problématique de l'innovation technologique, à laquelle nous substituons une problématique du changement organisationnel, à même de mettre en évidence "(...) le rôle essentiel de la communication dans les processus de dislocation/recomposition des différents niveaux de structuration des entreprises et des organisations"<sup>2</sup>. Nous conservons des recherches menées sur l'innovation et sur l'usage des outils de communication l'idée d'un processus qui repose sur les interactions entre les différents acteurs impliqués, ainsi que le principe d'une appropriation sociale des situations de changement dans l'entreprise.

## ***1.1 – La communication dans le processus d'innovation***

### **1.1.1 La science en tant que construit social**

La sociologie de l'innovation a consacré de nombreux travaux à l'évolution des sciences, dans la continuité des recherches menées par Thomas Khun sur l'impossibilité de dissocier la production scientifique du contexte social et technique dans lequel elle s'inscrit.<sup>3</sup> La science apparaît ici comme un construit social, dont la structuration ne peut être comprise qu'en retrouvant le paradigme

---

<sup>1</sup> VEDEL Thierry. "Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une socio-politique des usages", pp.13-34 in : *Médias et nouvelles technologies : pour une socio-politique des usages* / sous la direction d'André VITALIS. Rennes : Apogée, 1994.

<sup>2</sup> LE MOËNNE Christian. "Présentation". *Sciences de la société*, 2000, n°50-51, p.23.

<sup>3</sup> KUHN Thomas. *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Champs-Flammarion, 1983, p.134.

dont il est issu, constitué à la fois par la structure de pensée (l'organisation des connaissances) et la structure sociale.

Cette approche socio-constructiviste a été reprise et prolongée, en France, par le courant du Centre de sociologie des innovations (CSI) de l'École des Mines de Paris, qui s'est attaché à étudier la dynamique sociale à l'origine des évolutions scientifiques. Les travaux de Michel Callon et de Bruno Latour, notamment, ont mis en évidence l'importance des associations et des négociations entre les différents acteurs impliqués dans le processus de construction scientifique.<sup>1</sup> Le modèle qu'ils proposent, appelé modèle de la traduction, repose sur l'appropriation sociale des éléments qui alimentent le débat scientifique (théories existantes, résultats d'expériences, définitions, etc.). En effet, chacun de ces éléments fait l'objet de controverses entre les individus et, plus largement, entre les différents groupes sociaux qui "font" la science : chercheurs, laboratoires, mais aussi philosophes, hommes politiques, lobbies industriels, etc. La théorie scientifique, en construction permanente, résulte de cette chaîne de négociations où chaque acteur met en débat et interprète les éléments qui lui sont proposés. Chacune de ces interprétations représente à la fois une transformation et un compromis, comme bases du concept de traduction proposé par Callon et Latour. En effet, "négocier des connaissances signifie presque toujours en modifier le contenu, chaque protagoniste tenant compte, dans les énoncés qu'il propose, du point de vue et des arguments de l'adversaire, qu'il ne peut contourner autrement qu'en multipliant les expériences et en modifiant l'énoncé ou la théorie proposés."<sup>2</sup>

Cette approche, appliquée par le CSI à l'innovation technique en général, met en lumière l'importance du débat dans le processus d'innovation, en tant que clef

---

<sup>1</sup> LATOUR Bruno. *La science en action*. Paris : La Découverte, 1989, p.215.

<sup>2</sup> CALLON Michel, LATOUR Bruno (sous la direction de). *La science telle qu'elle se fait*. Paris : La Découverte, 1991, p.29.

d'une appropriation sociale. Nous retrouvons ici le concept d'arène communicationnelle, tel que nous l'avons proposé.<sup>1</sup> Toutefois, le modèle de la traduction de l'innovation ne prend pas en compte la dimension psychologique que nous intégrons à notre approche, lorsque nous considérons le lien social comme l'une des bases sur lesquelles repose la négociation du changement organisationnel entre les acteurs. Plus généralement, nous reconnaissons à l'individu une liberté qui n'apparaît pas véritablement dans le modèle proposé par Callon et Latour, attaché à identifier le jeu des contraintes qui aboutissent à l'innovation, dans une optique sociologique et non psychosociologique.<sup>2</sup> "Autrement dit, il s'agit d'étudier les transformations successives d'un énoncé (ou d'un programme d'action), qui débouche sur un objet final."<sup>3</sup> L'école de la traduction, si elle reconnaît le rôle central de la communication dans le processus d'innovation et d'évolution scientifique, tend à la considérer comme un fait plus que comme un objet d'étude. En insistant sur la dimension à la fois psychologique et sociologique de la communication, et en considérant les interactions entre les individus comme le "lieu" où le changement organisationnel est mis en débat, nous nous écartons donc du modèle de la traduction proposé par le CSI. Il s'agit alors, comme le souligne Françoise Bernard dans sa réflexion sur le lien communicationnel en organisation, de proposer "(...) un élargissement du débat en ajoutant au couple individu-organisation un troisième terme : la communication"<sup>4</sup> .

---

<sup>1</sup> Cf. La définition du concept d'arène communicationnelle *supra*, p.24.

<sup>2</sup> Cf. La définition de la liberté à partir de la complexité *supra* p.32.

<sup>3</sup> MILLERAND Florence. "Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1<sup>ère</sup> partie)". *Composite* (revue électronique), 1998, version 98.1, Montréal, ([http://commposite.uqam.ca/98.1/articles/ntic\\_1.htm](http://commposite.uqam.ca/98.1/articles/ntic_1.htm)).

<sup>4</sup> BERNARD Françoise. "Le lien communicationnel en organisation". *Sciences de la société*, 2000, n°50/51, p.27.

### 1.1.2 Le rôle de médiation joué par les objets techniques

Dans le cadre de ses travaux sur le processus de l'évolution scientifique et de l'innovation, l'école de la traduction a également contribué à mettre en évidence le rôle de médiation joué par les objets dits "techniques", c'est-à-dire les objets que l'homme construit. Cette médiation rejoint notre conception communicationnelle du processus de changement dans l'entreprise : elle permet de comprendre en quoi les résistances aux différents objets qui induisent le changement (outils techniques, recommandations, etc.) sont une forme de communication entre les individus impliqués dans le processus.

Michel Callon, dans le prolongement des travaux de Thomas Khun, insiste sur l'importance des connaissances cristallisées dans les différents objets qui contribuent à l'évolution des sciences : "Avec cette solution, tout devient socio-cognitif : les arguments, les preuves, les problèmes de recherche ne sauraient être séparés du jeu social dont ils sont partie prenante."<sup>1</sup> Le sociologue Alain Jeantet reprend cette approche dans sa conception du processus d'innovation, en insistant sur le rôle de traduction, de médiation et de représentation des objets qui entrent en jeu dans la chaîne des négociations à l'origine de nouveaux produits. Ces "objets intermédiaires" (graphes, maquettes, concepts, etc.) portent l'emprunte des interprétations et des manipulations auxquelles les acteurs les ont soumis, et permettent de transmettre le résultat de cette appropriation aux individus et aux organisations impliquées dans la suite du processus. "(...) C'est l'interaction, ou mieux l'interaction dans laquelle ils sont engagés qui leur donne force, sens et réalité effective. Il s'ensuit que la réalité la plus élémentaire de l'analyse n'est constituée ni des acteurs ni des objets mais du dispositif d'action que forment leurs interactions."<sup>2</sup> Nous retrouvons ici l'un des fondements du processus de

---

<sup>1</sup> CALLON Michel, LATOUR Bruno (sous la direction de). *Op. cit.*, p.18.

<sup>2</sup> JEANTET Alain. "Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n° 3, p. 297.

changement organisationnel tel que nous l'avons présenté : le rapport à l'objet apparaît, en effet, comme un rapport à l'autre, et l'appropriation de cet objet, avec les résistances qu'elle suscite, comme une forme de communication indirecte entre les acteurs.

### 1.1.3 De la sociologie aux sciences de l'information et de la communication

Les travaux du sociologue Norbert Alter ouvrent la voie aux sciences de l'information et de la communication pour prolonger les interprétations sociologiques de l'innovation et du changement organisationnel.

Norbert Alter pose, notamment, la question de ce qui pousse l'acteur de l'innovation à abandonner son rôle d'innovateur. La réponse qu'il propose ouvre la voie à un questionnement plus large, qui dépasse le cadre de la sociologie des organisations, et qui s'inscrit pleinement dans le champ des sciences de l'information et de la communication. En effet, l'auteur arrive à la conclusion que "(...) l'exercice répété de rapports conflictuels amène l'acteur à décider de ne plus utiliser ses ressources. Il s'agit d'un renoncement et non d'une incapacité à agir, il s'agit d'un cantonnement volontaire dans un rôle." <sup>1</sup> Norbert Alter souligne lui-même le paradoxe de cette observation, du point de vue de la sociologie des organisations qui, comme il l'a lui-même écrit en 1996, a pour objectif de "(...) mettre en évidence les ressources et les contraintes dont disposent les acteurs pour élaborer ou contester une politique d'entreprise, un mode opératoire, ou une forme d'exercice de l'autorité".<sup>2</sup> En admettant ce paradoxe, mais surtout en faisant des "rapports conflictuels" la cause de l'abandon d'une attitude innovante, Norbert Alter ouvre la voie aux SIC pour expliquer ce qui échappe à

---

<sup>1</sup> ALTER Norbert. "La lassitude de l'acteur de l'innovation". *Sociologie du travail*, 1993, n°4, p.448.

<sup>2</sup> ALTER Norbert. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF, 1996, p.18.

la sociologie des organisations : la dimension psychologique du lien social, et l'importance de celui-ci dans le processus de changement organisationnel.

Dans son dernier ouvrage, *L'innovation ordinaire*, cette ouverture vers une approche communicationnelle du changement est encore plus marquée. Les références à un individu à la fois acteur et sujet, en partie libre de ses choix malgré les contraintes du système, y apparaissent au centre du processus d'innovation. Mieux encore : ce processus dépend, comme nous l'avons nous-mêmes évoqué, des échanges entre les individus, à la fois vecteurs des normes organisationnelles et des sanctions, en termes d'exclusion, pour ceux qui s'écartent de l'ordre collectivement accepté : "Bien entendu, il ne s'agit ni de la prison, ni de l'extradition, ni d'une « mise en quarantaine ». Il s'agit plutôt d'un bannissement progressif, la mauvaise réputation acquise dans le cadre de la non-observation des normes du système d'échange se traduisant par une réputation permettant de moins en moins de participer à la construction collective de la compétence et d'en tirer parti."<sup>1</sup> Ces analyses confortent notre hypothèse d'une appropriation du changement reposant en partie sur une mise en débat du lien social, et l'intérêt d'inscrire cette réflexion dans une approche prenant en compte les différentes dimensions de la communication. Une telle approche permet en effet, à partir des travaux de Norbert Alter, de faire le lien entre un processus de changement sous la forme d'une trajectoire (une "succession infinie d'actions tendant à déformer les cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux") et les réseaux humains qui contribuent à structurer ces actions.<sup>2</sup> L'appropriation du changement, telle que nous la concevons, trouve alors naturellement sa place dans ce processus, permettant ainsi d'y intégrer ce que Norbert Alter désigne comme des "moments particuliers" pendant lesquels les

---

<sup>1</sup> ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000, p.219.

<sup>2</sup> ALTER Norbert. *Op. cit.*, p.128 et p.18.

acteurs choisissent "(...) de se transformer et de transformer les règles, les usages ou les projets de leur milieu social, ou pas".<sup>1</sup>

## ***1.2 – La communication dans le processus d'appropriation***

Le courant des usages, en sciences de l'information et de la communication, a contribué à mettre en évidence le rôle de la communication dans les processus d'appropriation. Cette approche communicationnelle, sur laquelle repose notre problématique du changement organisationnel, s'explique par la spécificité des outils de communication, qui structurent la relation entre les individus tout en étant structurés par elle. Elle s'explique également par le caractère transdisciplinaire des SIC, au sein desquelles chaque courant s'enrichit des apports des autres courants. En effet, même lorsque certains axes de recherche sont privilégiés (sociologiques, psychologiques, économiques, techniques, politiques, etc.), les autres dimensions de la communication ne sauraient être totalement ignorées. Ainsi, au-delà de leur transdisciplinarité, les SIC jouent un rôle intégrateur, qui aide le chercheur à prendre en compte la complexité de la communication, et, ce faisant, la complexité de tout construit social.

### **1.2.1 L'appropriation explique l'usage**

Les travaux sur l'appropriation des outils de communication s'inscrivent dans la mouvance des recherches menées en sociologie de l'innovation. Dans ces deux domaines, les objets techniques jouent un rôle de médiation, et leur évolution (leur construction) dépend de la mise en relation de différentes catégories

---

<sup>1</sup> ALTER Norbert. *Op. cit.*, p.128 et p.177.

d'acteurs : usagers, concepteurs, distributeurs, prescripteurs, etc. Au-delà de ces similitudes, les SIC ont permis de compléter le modèle de la traduction proposé par le Centre de sociologie des innovations de l'École des Mines, en montrant l'importance de l'appropriation sociale dans la structuration des usages des outils de communication. Cette appropriation repose sur la communication, mais celle-ci n'est plus abordée sous son seul aspect sociologique et systémique : le courant des usages, tel qu'il s'est développé en SIC à partir des années 1980, rend aux interactions humaines un peu de leur complexité, en mêlant les approches historiques, sociologiques, psychologiques, voire publicitaires et commerciales.<sup>1</sup>

Les travaux de Jacques Perriault, notamment, illustrent cette complémentarité entre différentes approches, nécessaire pour aborder l'appropriation des outils de communication : "C'est l'homme qui est ici au cœur de l'investigation et non l'appareil. Ce parti pris suppose que l'on tienne le plus grand compte des contextes psychologiques, sociologiques, culturels, économiques, si l'on veut comprendre comment s'établit et se propage l'usage d'un appareil."<sup>2</sup> A travers une mise en perspective historique, Jacques Perriault montre en quoi la conjonction des logiques propres à ces différents contextes est à l'origine des usages, et comment ces usages s'inscrivent dans un processus plus vaste d'évolution de la société, en enrichissant ce "(...) substrat de longue durée qui s'est forgé dans notre culture en matière d'image projetée et de parole artificielle"<sup>3</sup>.

Cette approche historique est complétée, au sein du courant des usages, par des recherches davantage orientées vers les aspects sociologiques et psychologiques de l'appropriation, tentant, par exemple, d'établir un lien entre les critères socio-démographiques classiques et les comportements de communication.<sup>4</sup> Le constat

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. "Introduction au débat. Autour de la notion d'usage". *Sciences de la société*, n°35, mai 1995, p.142.

<sup>2</sup> PERRIAULT Jacques. *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. Paris : Flammarion, 1989, p.16.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> JOUET Josiane. *La communication au quotidien : de la tradition et du changement à l'aube de la vidéocommunication*. Paris : La Documentation française et CENT - ENST, 1985, p.67.



à l'origine de la plupart de ces travaux est celui d'un écart entre les usages prescrits et les usages effectifs.<sup>1</sup> Selon les modèles d'analyse retenus, l'homme dispose d'une marge de liberté plus ou moins étendue pour négocier cet écart. Les approches purement sociologiques tendent à expliquer l'usage à partir des déterminismes sociaux, économiques et techniques. D'autres approches, dans la lignée de la pensée de Michel de Certeau, reconnaissent à l'homme la liberté d'inventer son quotidien, en "fabriquant" l'usage à partir de stratégies et de tactiques. Cette production s'apparente alors à une forme de "braconnage" et de "bricolage", qui permet à l'individu de résister à un ordre économique dominant et dominateur.<sup>2</sup> Nous retrouvons, dans la pensée de Michel de Certeau, les bases du processus d'appropriation tel que nous le concevons, mettant en jeu un individu capable de négocier ses comportements au sein d'un contexte social, économique et technique contraignant. Comme le souligne le sociologue Alain Touraine dans sa "critique de la modernité", l'individu tend désormais à être considéré à la fois en tant qu'acteur rationnel et en tant que sujet, libre et créatif.<sup>3</sup> En ce sens, notre conception du changement organisationnel est une approche "moderne".

### 1.2.2 Les significations de l'usage

Dans le processus de changement organisationnel, tel que nous l'avons présenté, la résistance apparaît comme un acte de communication qui participe à la chaîne des appropriations aboutissant au changement. Cette conception communicationnelle de la résistance, si elle s'inspire des travaux menés en sociologie de l'innovation, bénéficie également des recherches sur l'appropriation

---

<sup>1</sup> MILLERAND Florence. *Op. cit.*, paragraphe 7.1.1.

<sup>2</sup> CERTEAU Michel (de). *L'invention du quotidien : 1. Arts de faire*. Paris : Gallimard, 1990, pp.XXXVI-XXXIX.

<sup>3</sup> TOURAINE Alain. *Critique de la modernité*. Paris : Fayard, 1992, p.240.

des outils de communication. Celles-ci ont contribué, notamment, à définir une typologie pouvant servir de base pour déduire la signification que revêt l'usage dans le processus de changement.

L'individu n'accepte pas passivement les outils et les usages qui lui sont prescrits : il leur résiste, fort de son vécu personnel, afin de les éprouver, de les jauger à l'aune de ses aspirations, de leur trouver une place dans l'univers tel qu'il le conçoit. Cette résistance ne doit pas être comprise comme de la méfiance ou comme un refus d'évoluer : il s'agit au contraire d'une épreuve, d'un examen dont l'objet est de produire l'usage qui va permettre à l'homme de participer à la vie sociale. "(...) Nous appelons résistance la réaction multiple, diverse, créatrice et toujours active que les citoyens, les utilisateurs, les publics apportent aux offres technologiques qui leur sont faites."<sup>1</sup>

Les usages peuvent être classés en fonction de cette résistance, selon leur degré de conformité par rapport à l'emploi prescrit.<sup>2</sup> Ainsi, l'usage non conforme est celui qui donne à l'outil une finalité qui, à l'origine, n'était pas prévue sous cette forme. Le phonographe d'Edison, par exemple, alors qu'il avait été conçu pour enregistrer des lettres, faciliter l'apprentissage des langues ou développer ses talents d'orateur, a vu sa fonction d'enregistrement supprimée, suite à la résistance des usagers qui n'utilisaient cet outil que pour écouter des chansons.<sup>3</sup>

Une autre forme de détournement consiste en une utilisation aux fins prescrites, mais d'une manière différente de celle préconisée. Dans ce cas, seul le "mode d'emploi" change, et non la finalité de l'outil. Le mode d'emploi pour se connecter à Canal +, par exemple, indique qu'il faut souscrire un abonnement payant, or certains usagers utilisent des décodeurs pirates, ce qui ne change en rien la fonction qu'ils attribuent à la chaîne : diffuser des programmes. Ces détournements se caractérisent par le non-respect d'une procédure, qu'elle soit

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. *La résistance aux systèmes d'information*. Paris : Retz, 1985, p.9.

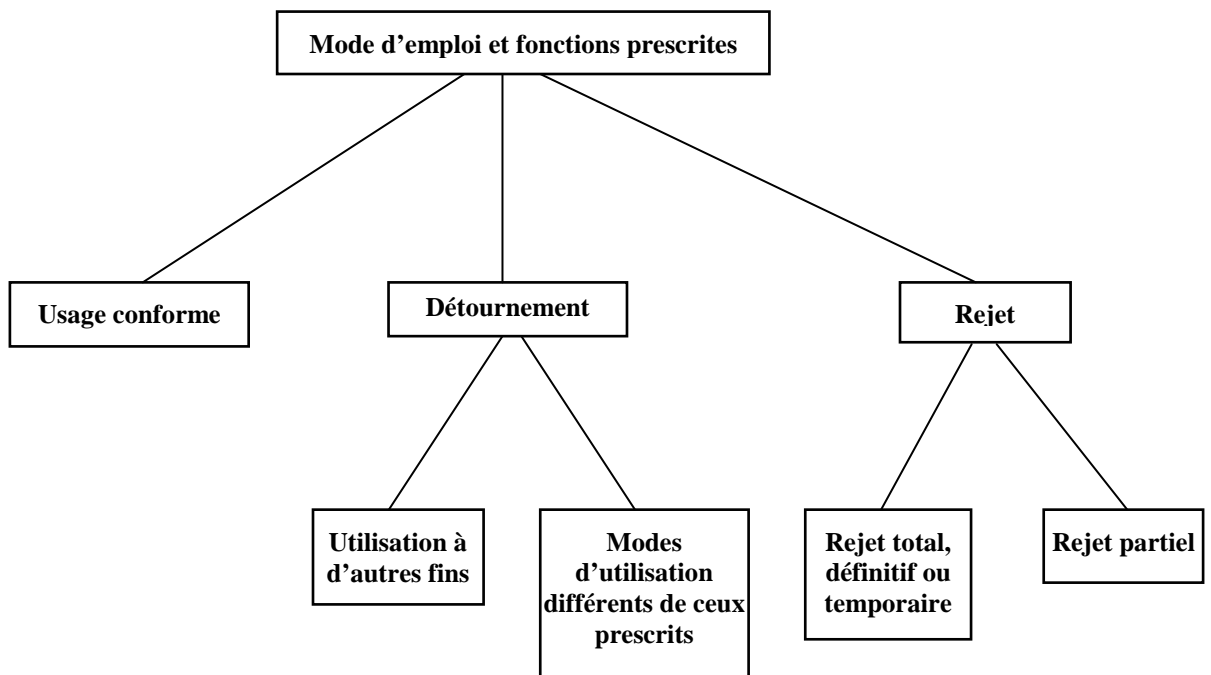
<sup>2</sup> PERRIAULT Jacques. *Op. cit.*, p.208.

<sup>3</sup> PERRIAULT Jacques. *Op. cit.*, p.126.

technique ou administrative, explicite ou issue d'un "code de conduite" plus ou moins formel.

La résistance à un outil peut également conduire à son rejet, total ou partiel. Dans le premier cas, l'objet n'est pas utilisé. Cette forme de rejet peut être définitive, ou seulement temporaire, le temps que l'utilisateur réussisse à se convaincre de l'utilité de l'objet, ou à se rassurer sur ses capacités à l'utiliser. Dans le cas d'un rejet partiel, l'outil est utilisé sans qu'il y ait une réelle adhésion de l'utilisateur : il se sent obligé de s'en servir, mais n'approuve pas cet usage. Ce peut être le cas, dans l'entreprise, lorsque l'usage est imposé par la hiérarchie, ou par des impératifs de rentabilité et de compétitivité.

*Figure 7 : Les différentes formes de résistance*



Cette catégorisation des usages, qui facilite son observation et sa compréhension, ne doit pas occulter la complexité propre à toute action humaine. Un usage en apparence conforme peut dissimuler des réticences qui ne s'expriment pas de façon visible, et qui peuvent être inconscientes. À l'opposé, un rejet peut traduire

une conscience aiguë de l'utilité de l'outil, annihilée par la peur de ne pas savoir s'en servir. La partie visible et consciente de l'usage, qui permet à l'observateur de le classer dans une des catégories décrites précédemment, ne doit pas faire oublier ce qui n'est ni visible, ni clairement exprimé.

### 1.2.3 Le rôle de médiation des machines à communiquer

Ces différentes manifestations de résistance sont autant de messages différents destinés à ceux qui participent aux débats qui structurent l'usage. Les machines à communiquer, à travers les résistances qu'elles suscitent, jouent ainsi un véritable rôle de médiation dans le processus de changement organisationnel, qui va au-delà de la fonction de communication prévue par leurs concepteurs et prescripteurs.

La paternité de l'expression "machines à communiquer" revient à Pierre Schaeffer.<sup>1</sup> Capables d'enregistrer, de stocker et de redistribuer les images et les sons, ces machines produisent des simulacres, c'est-à-dire des représentations du monde réel qui tendent à se faire passer pour la réalité. Cette approche permet d'ajouter une dimension critique aux théories fonctionnalistes, en introduisant l'idée de falsification de la réalité là où ces dernières ne voyaient des équivalences, plus ou moins satisfaisantes pour l'utilisateur. Jacques Perriault complète cette définition, en insistant sur les différentes fonctions remplies par les machines à communiquer. Il en retient cinq :

- une fonction de simulation, ces machines étant destinées à produire des simulacres pour la vue et pour l'ouïe ;

---

<sup>1</sup> SCHAEFFER Pierre. *Machines à communiquer. Tome 1 : Genèse des simulacres*. Paris : Le Seuil, 1971, p.22.

- une fonction discursive, qui vient de la nécessité du codage des messages en puisant dans un répertoire commun à leur concepteur et à leur destinataire ;
- une fonction économique : ces machines ont un prix de revient, leur utilisation a un coût, et elles génèrent des contenus qui, eux aussi, ont une valeur économique ;
- une fonction d'organisation sociale, chaque appareil véhiculant un ensemble de pratiques sociales (le Walkman, par exemple est conçu pour une utilisation solitaire, contrairement au cinéma) ;
- une fonction régulatrice : la finalité des machines à communiquer est de pallier un déséquilibre, pouvant provenir d'un manque d'information, de l'éloignement géographique, d'un sentiment de solitude, ou encore d'une infirmité.<sup>1</sup>

Cette définition montre comment l'usage s'inscrit dans toutes les dimensions de la vie sociale. L'utilisateur, en mettant en œuvre les différentes fonctions des appareils qu'il utilise, manifeste ses exigences en matière de technologie (la simulation doit être le plus proche possible de la réalité), exprime son identité culturelle, joue un rôle économique, façonne les modes d'organisation sociale, et cherche à satisfaire ses besoins individuels. Les résistances aux machines à communiquer apparaissent donc comme des résistances aux différentes fonctions que ces machines remplissent ou aspirent à remplir. Nous comprenons mieux, dès lors, le rôle médiateur de ces objets techniques dans le processus de changement organisationnel : leur utilisation traduit, en effet, les différentes formes de rejet ou d'acceptation des fonctions qu'ils sont censés assurer. La fonction d'organisation sociale joue un rôle déterminant dans ce processus. Elle peut être remise en question soit directement (comme l'est l'utilisation solitaire d'un Walkman par les personnes qui préfèrent partager avec d'autres la musique

---

<sup>1</sup> PERRIAULT Jacques. *Op. cit.*, p.60.

qu'elles écoutent), soit du fait de résistances aux autres fonctions remplies par l'outil (des coûts d'utilisation trop élevés, par exemple, peuvent conduire à abandonner l'outil, donc à remettre en question l'organisation sociale qu'il soutend).

#### 1.2.4 Une définition des outils de communication et des NTIC

Les situations de changement organisationnel, dans l'entreprise, mettent en jeu des outils de communication plus ou moins complexes, au caractère plus ou moins technologique. Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC), notamment, sont souvent à l'origine de changements importants dans l'organisation du travail.

La notion d'outil de communication, telle que nous la concevons, englobe celle de machine à communiquer. Elle comprend l'ensemble des procédés et des méthodes remplissant les fonctions décrites par Jacques Perriault<sup>1</sup>, qu'elles fassent ou non appel à l'utilisation d'un appareil d'enregistrement, de stockage et de lecture des images et des sons. Ces outils peuvent en effet se limiter à un ensemble de normes, explicites ou non, qui vont mettre en scène la réalité. Une réunion de travail, par exemple, est un outil de communication. Elle suppose le respect de normes qui vont orienter et limiter les interventions des participants. Cette mise en scène, à des fins opérationnelles (recueillir des avis sur un sujet précis, donner des ordres, etc.), insiste sur certains aspects de la réalité, comme nous pourrions le faire avec une caméra, qui ne permet pas de tout voir en même temps. Dans le cas présent, même s'il ne s'agit pas d'un simulacre visuel ou sonore, on retrouve l'idée de réalité imparfaite, ou plutôt incomplète. La fonction de simulation telle que l'envisage Jacques Perriault serait plutôt, dans cette

---

<sup>1</sup> Cf. Les fonctions remplies par les machines à communiquer *supra*, p.84.

approche des outils de communication, une fonction de mise en scène, ou de "représentation", au sens où l'entend le sociologue Erving Goffman.<sup>1</sup>

Les NTIC, en tant qu'outils de communication, sont aujourd'hui au cœur des réflexions en Sciences de l'Information et de la Communication. Ces technologies proviennent du croisement de l'informatique et des machines à communiquer traditionnelles, dans les domaines de l'audiovisuel et des télécommunications. Elles bénéficient des progrès en matière de numérisation des messages, qui permettent des transmissions à distance de plus en plus rapides et faciles, ainsi qu'un traitement informatique des données (stockage dans des banques de données, aide à la décision, recherches automatiques...).<sup>2</sup> Grâce aux réseaux de télécommunication, dynamisés et diversifiés sous l'effet des progrès techniques, les NTIC donnent lieu à de nouvelles formes de médiation, dont la principale conséquence est une redéfinition du rapport qu'entretient l'homme avec le temps et l'espace. "En rendant médiatiquement proche ce qui était géographiquement lointain, les télécommunications permettent en effet de rompre la relation de dépendance qui liait jusqu'alors distance et temps."<sup>3</sup> Avec, par exemple, un téléphone mobile, Internet et un ordinateur portable, l'homme peut aujourd'hui transmettre ou recevoir des écrits, des images, des sons, des programmes informatiques, où qu'il soit et à n'importe quel moment. A distance, il accède à des banques de données de plus en plus complètes, intervient sur les machines de son entreprise, contrôle le travail d'autres personnes, contribue à l'activité d'une équipe, etc.

L'usage des outils de communication, qu'il s'agisse de NTIC ou de simples modes opératoires pour mettre en scène la réalité, en matérialisant les résistances au

---

<sup>1</sup> GOFFMAN Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne - Tome 1 : la présentation de soi*. Paris : Éditions de Minuit, 1973, p.23.

<sup>2</sup> GUILLAUME Marc. "Le génie des réseaux et de la communication", p.296 in : *Dictionnaire critique de la communication* / sous la direction de Lucien SFEZ. Paris : P.U.F, 1993.

<sup>3</sup> JAUREGUIBERRY Francis. "La société d'ubiquité, riche en information, pauvre en communication". *Communication et langage*, 2<sup>ème</sup> trimestre 1995, n° 104, p.72.

modèle de changement organisationnel supporté par ces outils, joue donc un rôle déterminant dans le processus de changement. Une analyse socio-politique permet de mieux comprendre en quoi cet usage résulte de la prise en compte, par l'individu, des logiques économique, technique, sociale et politique. Ces logiques étant transmises et débattues grâce à la communication, le modèle d'analyse socio-politique révèle comment l'usage - et par extension le changement organisationnel, dépend d'un processus communicationnel mettant en jeu le lien social.

### ***1.3 – Le modèle d'analyse socio-politique***

Deux grandes tendances s'opposent dans les recherches sur les usages et le rapport à l'innovation : la première, socio-constructiviste, tend à considérer que l'usage façonne la technologie ; la seconde, le déterminisme technique, part du principe que la technologie détermine et structure les usages. L'analyse socio-politique réconcilie ces deux approches, en plaçant l'usage au centre de différentes logiques présentes dans le rapport qu'entretient l'utilisateur avec l'outil qui lui est proposé.<sup>1</sup> La logique économique, particulièrement présente et contraignante dans l'entreprise, est ainsi prise en compte dans la constitution de l'usage, de même que les limites techniques propres à l'outil, et les conditionnements sociaux qui participent au "rapport au monde" de l'utilisateur. Celui-ci fait preuve de libre arbitre, laisse s'exprimer sa subjectivité, mais le contexte de l'usage n'est pas neutre et oriente ses choix.

L'analyse socio-politique des usages, une fois replacée dans une perspective historique, met en évidence la chaîne d'appropriation des différentes logiques

---

<sup>1</sup> VEDEL Thierry. "Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une socio-politique des usages", p.24 in : *Médias et nouvelles technologies : pour une socio-politique des usages* / sous la direction d'André VITALIS. Rennes : Apogée, 1994.



dont résulte le changement organisationnel. Cette approche dynamique permet de mieux comprendre comment la communication, en rendant possibles les débats nécessaires à l'appropriation des arguments logiques, participe à un processus collectif d'évolution de l'organisation.

### 1.3.1 L'individu au centre du modèle d'analyse socio-politique des usages

L'analyse socio-politique des usages, telle que la présentent André Vitalis et Thierry Vedel, permet de concilier une approche déterministe des comportements, façonnés par les différentes logiques qui pèsent sur les acteurs, avec la capacité de ces mêmes acteurs à s'approprier les arguments logiques qui leur sont proposés et à agir selon cette appropriation. Un tel modèle reconnaît à l'homme une marge de liberté lui permettant d'interpréter les schémas logiques qui lui sont transmis, en fonction de son vécu personnel, rationnel autant qu'émotionnel. Nous retrouvons dans cette approche la transdisciplinarité propre aux sciences de l'information et de la communication, qui permet d'échapper au caractère réducteur d'un modèle uniquement sociologique ou psychologique.

L'idée de liberté individuelle, en SIC, n'est pas neutre politiquement. Dans les années 1930, aux États-Unis, les recherches béhavioristes voyaient dans les médias de masse des outils puissants de propagande et de manipulation, qui devaient par conséquent être surveillés et contrôlés par l'État. Cette optique allait à l'encontre des intérêts des chaînes de radio, des studios de cinéma et des entreprises de presse, alors en pleine expansion. L'approche fonctionnaliste mettait en scène des sujets libres de choisir leurs sources d'information et capables d'interpréter les messages. Elle correspondait davantage au besoin de légitimité des entreprises médiatiques, qui allaient encourager les chercheurs à

poursuivre dans cette voie.<sup>1</sup> Les résultats des recherches sur les préférences et les attitudes de ceux qui consommaient leurs produits leur permettaient également d'affiner leurs stratégies commerciales. D'une manière plus générale et plus idéologique, l'école fonctionnaliste rejoint les fondements du capitalisme américain, qui érige la liberté des choix individuels, garantie par celle des marchés, comme le principe de la démocratie.<sup>2</sup>

La principale limite d'une telle approche tient dans ce que le contexte économique, social et politique, n'est pas pris en compte dans l'étude des choix individuels : "Les goûts, préférences, croyances, etc. échappent à toute autre influence. Ils existent simplement à l'état brut, transhistoriquement, éternellement semblables à eux-mêmes."<sup>3</sup> En s'opposant au béhaviorisme, le fonctionnalisme s'expose à une critique inverse : en effet, si le contexte ne détermine pas les comportements, ceux-ci ne peuvent cependant pas être indépendants de leur contexte. L'analyse socio-politique, qui prend en compte la liberté individuelle sans pour autant sous-estimer l'influence des différentes logiques contribuant à définir le contexte de l'action humaine, propose un compromis entre ces deux approches.

### 1.3.2 La prise en compte du temps dans le modèle d'analyse socio-politique

L'intégration du facteur temps dans le modèle d'analyse socio-politique permet de mieux comprendre, dans une perspective communicationnelle, comment les comportements dépendent les uns des autres et aboutissent au lien social. Les comportements présents ( $t$ ) prennent en compte les comportements passés ( $t-1$ )

---

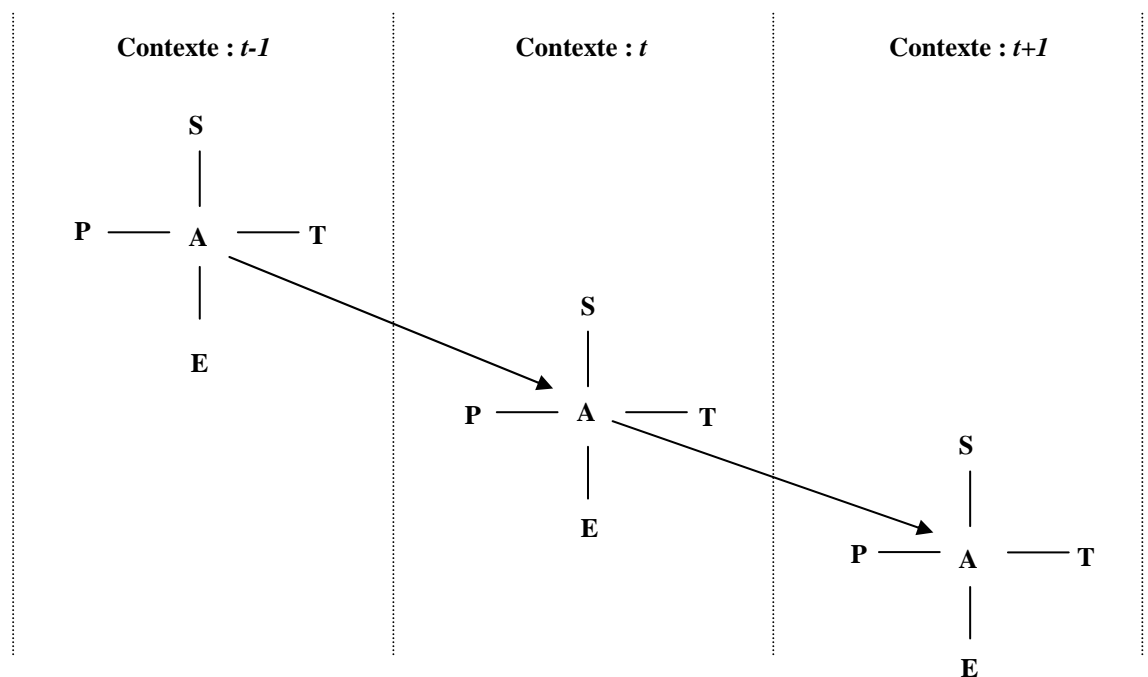
<sup>1</sup> ATTALLAH Paul. *Théories de la communication : sens, sujets, savoirs*. Québec : Presses de l'Université du Québec - Télé-université, 1991, p.57.

<sup>2</sup> ATTALLAH Paul. *Op. cit.*, p.62.

<sup>3</sup> ATTALLAH Paul. *Op. cit.*, p.107.

de l'ensemble des personnes qui participent, d'une manière plus ou moins directe, à l'évolution du système social considéré. Chaque comportement individuel vient ensuite enrichir le contexte dans lequel sont prises de nouvelles décisions ( $t+1$ ). La communication, expression à un instant donné de la combinaison des logiques économique, technique, sociale et politique, puis vecteur de ces mêmes logiques, trouve naturellement sa place dans un tel modèle (figure 8).

Figure 8 : Approche temporelle de l'analyse socio-politique de la communication



<b>A</b> : Appropriation ;	<b>T</b> : Logique technique ;	<b>→</b> : Communication
<b>P</b> : Logique politique ;	<b>E</b> : Logique économique ;	
<b>S</b> : Logique sociale ;	<b>t</b> : temps.	

Cette prise en compte du temps conduit également à relativiser le découpage en logiques aux contours stricts : il existe en effet une part de social, d'économique,

de politique et de technique dans *chacune* des logiques qui entrent en jeu dans le choix d'un comportement. Les arguments de la logique économique ne sont pas universels : ils sont propres à une histoire et à un environnement social, technique et politique, qui donnent un sens à l'économie (la logique économique marxiste, par exemple, n'est pas la même que la logique libérale). Ce même raisonnement peut être appliqué à la logique technique. En effet, l'éventail des utilisations possibles d'un outil dépend en grande partie des données sociales, économiques, politiques et techniques préexistantes, qui ont contribué à son invention. Le phonographe d'Edison, par exemple, permettait à l'origine d'enregistrer la voix, une fonction boudée par les usagers (logique sociale), ce qui a conduit à sa suppression (logique économique).<sup>1</sup>

La logique sociale puise elle aussi dans les autres logiques. En 1880, l'usage du téléphone était considéré comme une forme de snobisme (logique sociale) pour plusieurs raisons : les installations étaient rares et coûteuses (logique économique), les communications restaient difficiles à établir (logique technique), et les détenteurs du pouvoir politique (dont Jules Grévy, le Président de la République) ne croyaient pas à l'avenir de cette forme de communication.<sup>2</sup> Ce même exemple montre comment la logique politique s'inspire elle aussi des données techniques, économiques et sociales : dans l'esprit de Jules Grévy, le téléphone apparaissait vraisemblablement comme une technologie peu fiable, destinée à égayer la vie mondaine...

Nous retrouvons dans l'imbrication des différentes logiques une construction mathématique de type fractal, dont une même séquence se répète à l'infini et dont la globalité peut être déduite à partir d'une seule séquence (figure 9).<sup>3</sup> Dans le cas présent, plus nous nous éloignons du point choisi comme centre (instant  $t$ ), plus

---

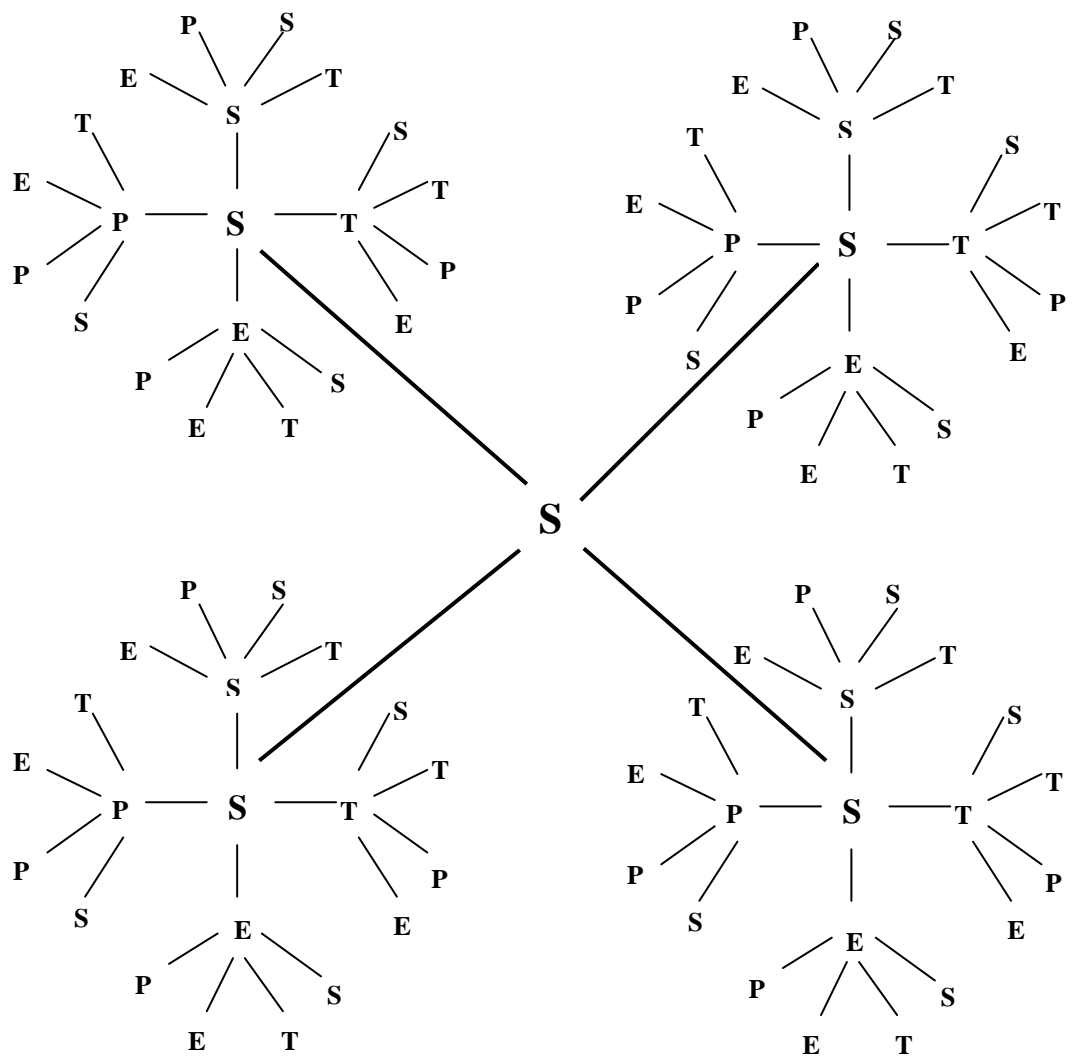
<sup>1</sup> CARRE Patrice A. *Le téléphone : le monde à portée de voix*. Paris : Gallimard, 1993, p.36.

<sup>2</sup> PERRIAULT Jacques. *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. Paris : Flammarion, 1989, p.126.

<sup>3</sup> CORDESSE Gérard. "Littérature et fractalité", p.148 in : *Les défis de la complexité /* sous la direction de Denis BECHILLON, Edgar MORIN, Georges BALANDIER. Paris : L'Harmattan, 1994.

nous remontons vers les origines logiques de ce point (instants  $t-1$ ,  $t-2$ , etc.). Chacune des liaisons entre les différentes "cristallisations" logiques (E, P, T, S) représente une phase du processus communicationnel d'appropriation qui permet à chaque logique d'évoluer. Le changement organisationnel, tel que nous l'abordons, résulte de cette chaîne d'appropriation :

Figure 9 : L'imbrication des différentes logiques : exemple de la logique sociale



<b>T : Logique technique</b>	<b>S : Logique sociale</b>	<b>— : Appropriation et communication</b>
<b>P : Logique politique</b>	<b>E : Logique économique</b>	

Cette approche permet de renouer avec la complexité à l'origine de toute communication humaine. Elle marque les limites du modèle d'analyse socio-politique classique, qui place la communication au centre de quatre logiques distinctes, sans lien apparent et sans perspective historique. L'analyse socio-politique permet d'identifier et de répertorier les différentes influences qui pèsent sur l'appropriation, mais doit être relativisée en ce sens. La culture, notamment, qui est *a priori* un élément de la logique sociale, est également présente dans les logiques économique, technique et politique. "La culture doit être appréhendée dans sa globalité car elle concerne toutes les dimensions de la vie humaine : spirituelle, symbolique, religieuse, matérielle, écologique, scientifique, technique, économique, sociale, politique."<sup>1</sup> Il en va de même pour l'économie.

### 1.3.3 Les structures sociales de l'économie

L'analyse sociologique des faits économiques proposée par Pierre Bourdieu, bien que reposant sur une conception des interactions humaines en tant que relations de pouvoir et non en tant qu'actions de communication, corrobore l'intérêt d'une approche historique et complexe des faits sociaux, quels qu'ils soient. Nous y retrouvons en effet à la fois l'imbrication entre les différentes logiques à l'œuvre dans le modèle d'analyse socio-politique, et l'approche historique qui permet de remonter aux origines des comportements individuels et de la structure sociale.

Les sciences économiques résultent, selon Pierre Bourdieu, de la capacité des hommes à décontextualiser les phénomènes sociaux et à nier leurs racines historiques, en postulant l'existence de lois universelles révélées par un raisonnement logique, d'inspiration mathématique.<sup>2</sup> Le travail du sociologue

---

<sup>1</sup> CHASLE Raymond (sous la direction de). *L'alternative culturelle*. Paris : Fondation culturelle ACP. CEE - Publisud, 1994, p.26.

<sup>2</sup> BOURDIEU Pierre. *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Editions du Seuil, 2000, p.11.

consiste alors à retrouver dans chaque action économique l'ensemble des dimensions sociales qui ont contribué à son émergence, en démêlant, dans l'espace et dans le temps, l'écheveau des interactions entre les différents acteurs de la vie sociale, qu'il s'agisse de la famille de l'État, de l'école, des syndicats, des associations, des entreprises, etc. L'achat d'une maison résulte ainsi non de la simple adéquation entre les besoins de l'acheteur et l'offre proposée par le vendeur, mais de jeux de pouvoir complexes entre l'État, ses représentants régionaux, les collectivités locales, les architectes privés, les entreprises de construction, etc. Ces interactions se succèdent dans le temps, reproduisant sur leur passage la norme sociale des acteurs dominants. Elles se déploient également dans l'espace, en associant ou en opposant des acteurs qui relèvent de différentes dimensions spatiales, allant du local au global. Ainsi, "le poids (ou l'énergie) associée à un agent, qui subit le champ en même temps qu'il le structure, dépend de tous les autres points et des rapports entre tous les points, c'est-à-dire de tout l'espace".<sup>1</sup> Nous retrouvons ici nos propres conclusions, suite à l'introduction du facteur temps dans le modèle d'analyse socio-politique.<sup>2</sup> Toutefois, alors que Pierre Bourdieu tend à dissocier, dans son analyse des interactions, les jeux de pouvoir des émotions qu'ils suscitent ou qui les structurent, nous nous attacherons à mettre en évidence la constante imbrication entre la dimension rationnelle et la dimension émotionnelle, propre à toute communication humaine.

D'autres recherches, sur l'évolution de la société dans son ensemble, permettent de mieux comprendre comment la communication contribue à structurer le changement dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> BOURDIEU Pierre. *Op. cit.*, p.226.

<sup>2</sup> Cf. La prise en compte du temps dans le modèle d'analyse socio-politique *supra* p.90.

## **2 – Les apports des théories sur le changement social**

Les travaux d'Anthony Giddens et de Jürgen Habermas placent la communication, structurée par le système et le structurant en retour, au centre de l'évolution des sociétés humaines. Ces deux approches, issues d'un même paradigme, sont à l'origine d'une conception dynamique et collective du processus de changement social, où la communication permet aux Hommes de transformer leur subjectivité en un monde objectif, celui-ci faisant à son tour évoluer leur subjectivité dans un enchaînement ininterrompu d'interactions structurantes.

### ***2.1 – Une communication structurée et structurante***

#### **2.1.1 Anthony Giddens et la théorie de la structuration**

Le changement, au sein d'un système complexe, résulte des interactions entre les différents éléments qui composent le système, qu'ils soient naturels ou construits par l'homme. L'ensemble de ces éléments et des liens qui les unissent forme la structure du système, et va structurer, selon un déterminisme complexe, les comportements des différents acteurs. Chacune de ces actions s'inscrit alors en tant que nouvel élément dans le système, générateur de nouvelles interactions, et contribue ainsi à l'évolution de la structure. Le système structure l'action qui structure le système, dans un processus sans fin. C'est sur ce processus que s'appuie Anthony Giddens, dans sa théorie de la structuration, pour expliquer l'évolution des sociétés humaines.<sup>1</sup> Il part du principe que les comportements ne

---

<sup>1</sup> GIDDENS Anthony. *La constitution de la société*. Paris : PUF, 1987, p.65 et pp.343-346.



peuvent être compris à partir des seuls déterminismes sociaux, trop complexes pour être analysés en termes de causes à effets. Cette complexité oblige le chercheur à reconnaître à l'acteur une marge de liberté, qui échappe aux déterminismes identifiés au sein du système.<sup>1</sup> La compréhension des phénomènes sociaux ne peut être que duale, à la fois centrée sur l'individu libre de ses émotions, de ses idées et de ses comportements, et sur la structure, source de déterminisme.<sup>2</sup> L'évolution de la société, et par extension le changement organisationnel, s'inscrit dans cette dialectique permanente entre liberté individuelle et contraintes systémiques. Le système structure partiellement les actions des individus, dans la limite de la liberté dont ils disposent, et ces actions contribuent à l'évolution de la structure d'origine.

Cette idée était déjà présente en 1977 dans la distinction faite par Michel Crozier et Erhard Friedberg entre deux approches complémentaires : le raisonnement stratégique, qui part de l'acteur pour découvrir le système, et le raisonnement systémique, qui lui part du système pour expliquer le comportement de l'acteur.<sup>3</sup> L'originalité d'Anthony Giddens vient du fait qu'il ne centre son analyse ni sur les contraintes structurelles, ni sur les manifestations subjectives de ces contraintes, mais sur les interactions sociales qui participent à l'évolution du système. La théorie de la structuration a pour objet la dynamique du changement social, et non les causes ou les conséquences de ce changement, qui jouent ici un rôle de révélateur au sein d'un processus qui les dépasse. Le changement y est moins important que le *mouvement* qui y aboutit, et qui se prolonge au-delà de l'évolution constatée à un instant *t*. En ce sens, la théorie de la structuration est une théorie communicationnelle.<sup>4</sup> Nous retrouvons dans cette dynamique,

---

<sup>1</sup> Cf. La relation entre complexité et liberté *supra* p.32.

<sup>2</sup> ROJOT Jacques. "La Théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, p.5.

<sup>3</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977, pp.197-198.

<sup>4</sup> GIORDANO Yvonne. "Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, p. 21.

appliquée à l'évolution de la société, le processus de changement organisationnel tel que nous le concevons, et tel que la sociologie de l'innovation et les recherches sur les usages des outils de communication le laissaient transparaître.<sup>1</sup>

### 2.1.2 Des interactions structurées et structurantes

La théorie de la structuration induit un double regard sur la communication inter-humaine, en tant qu'action en partie structurée par le système, et en tant que source des interactions nécessaires à l'évolution de celui-ci. Elle permet de saisir les différentes dimensions de la communication qui se conjuguent pour aboutir au changement organisationnel.

En premier lieu, l'action de communication se pose à la fois comme la manifestation de la liberté individuelle, telle que nous l'avons définie à partir de la notion de complexité<sup>2</sup>, et comme l'expression de contraintes systémiques. Son observation et son analyse demandent, par conséquent, une dialectique entre son apparente subjectivité et les déterminismes qui *a priori* la structurent. Cette tentative pour décomplexifier l'action de communication n'a pas pour vocation de proposer une explication mathématique et totalitaire des comportements humains, car la complexité, même réduite par le chercheur, reste de l'ordre de l'absolu. L'intérêt d'une telle approche est de pouvoir prendre en compte *à la fois* le déterminisme propre au système et la liberté propre à l'homme, sans que l'un n'occulte totalement l'autre. Une émotion, même si sa cause peut être identifiée, reste éminemment subjective et complexe, et doit apparaître comme telle dans l'analyse de l'action de communication, puis dans l'analyse du rôle de cette action dans le processus de changement.

---

<sup>1</sup> Cf. La dimension communicationnelle de l'appropriation *supra*, p.72.

<sup>2</sup> Cf. Le rapport entre liberté et complexité *supra*, p.32.

La théorie de la structuration conçoit également la communication comme le lien qui unit les différents acteurs présents dans le système. La communication apparaît ici en tant que flux ininterrompu d'actions structurantes, entre des acteurs qui ne peuvent pas ne pas interagir.<sup>1</sup>

Ainsi, l'analyse de l'action de communication peut être prolongée par l'étude, en termes de flux et d'influence, de l'imbrication des différentes actions. Cette approche permet d'appréhender le changement dans les systèmes humains en tant que processus collectif et dynamique, alors qu'une recherche qui ne reposerait que sur l'analyse de l'action de communication permettrait certes de constater l'appropriation du changement, mais non de comprendre comment celui-ci a été historiquement et collectivement mis en œuvre. Nous retrouvons ici, présentée différemment, la "chaîne d'appropriation" qui aboutit au changement.<sup>2</sup>

## ***2.2 – La communication en tant qu'espace d'appropriation***

L'idée d'une arène communicationnelle où l'individu s'approprie le changement en fonction des normes sur lesquelles repose la cohésion sociale rejoint la conception de la communication développée par le philosophe allemand Jürgen Habermas, en tant qu'espace où les interactions humaines structurent les normes sociales qui structurent à leur tour les interactions.

---

<sup>1</sup> GIORDANO Yvonne. *Op. cit.*, p.21.

<sup>2</sup> Cf. La mise en évidence d'une chaîne d'appropriation à partir de l'analyse socio-politique *supra*, p.93.

### 2.2.1 Jürgen Habermas et Anthony Giddens : un même paradigme

L'idée d'une communication structurée et structurante n'est pas propre à Anthony Giddens<sup>1</sup> : la théorie de l'agir communicationnel, antérieure à la théorie de la structuration, appartient au même paradigme selon lequel la communication conditionne l'évolution et la reproduction des structures sociales.<sup>2</sup> Pour Jürgen Habermas, la communication permet de faire le lien, grâce au langage, entre la subjectivité (les états de conscience) et la réalité objective.<sup>3</sup> Les interactions sociales renvoient "(...) aux rapports au monde qu'instaurent ceux qui agissent communicationnellement en élevant des prétentions à la validité pour leurs expressions (...)"<sup>4</sup>. Cette intersubjectivité, en permettant à chacun de valider (ou d'invalider) sa pensée par rapport à la pensée des autres, met l'acteur en possession de normes intériorisées selon lesquelles il agit. En d'autres termes, la communication renvoie à un ensemble complexe de normes, auxquelles chacun se réfère pour tester la validité des actions qu'il entreprend. Ces normes, qui structurent la personnalité de l'acteur, n'ont aucune existence en dehors de la communication, c'est-à-dire en dehors d'un langage commun et d'une matérialisation de ce langage dans l'ensemble des interactions sociales au sein du groupe. En se référant aux normes existantes, l'acteur tend à les perpétuer, en y ajoutant à chaque fois qu'il agit un peu de sa propre subjectivité.

La communication est donc à la fois structurante, en permettant aux normes de prendre corps grâce au langage, et structurée par les interactions humaines, qui reproduisent les normes auxquelles elles se réfèrent et qui inscrivent dans chacune de ces reproductions une part de la subjectivité de l'acteur. Nous

---

<sup>1</sup> Cf. Les apports de la théorie de la structuration *supra*, p.96.

<sup>2</sup> HABERMAS Jürgen. *La technique et la science comme "idéologie"*. Paris : Gallimard, 1968, p.23.

<sup>3</sup> HABERMAS Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel. Tome I : rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris : Fayard, 1987, p.92.

<sup>4</sup> HABERMAS Jürgen. *Ibid.*, p.91.

retrouvons ici l'idée d'un processus communicationnel d'appropriation, telle que nous avons pu l'évoquer.

### 2.2.2 Un espace de débat et d'appropriation où se structure l'action

La complexité des interactions et des normes qui entrent en jeu fait de l'activité communicationnelle un *espace* en continuelle évolution, autonome dans le sens où cette évolution, elle-même nécessairement complexe, peut difficilement être rationalisée et directement imputée aux acteurs. L'arène communicationnelle, telle que nous la concevons dans notre approche du changement organisationnel, peut être assimilée à un tel espace.

Jürgen Habermas distingue trois mondes nécessaires à l'action :

- "le monde objectif (comme ensemble de toutes les entités au sujet desquelles des énoncés vrais sont possibles) ;
- le monde social (comme ensemble de toutes les relations interpersonnelles codifiées par des lois) ;
- le monde subjectif (comme ensemble des expériences vécues auxquelles le locuteur a un accès privilégié)."<sup>1</sup>

La communication, qui correspond ici au "monde social", apparaît comme un espace de médiation entre les deux autres univers :

- Elle permet à l'acteur de prendre possession des règles qui lui donneront prise sur le monde objectif. La maîtrise du langage, par exemple, en tant que règle acquise grâce aux interactions (au cours d'un apprentissage), donne à l'acteur la capacité de désigner différents objets (une table, une pierre, un concept...), afin de les assembler dans des idées nouvelles, qui se traduiront en actions.

---

<sup>1</sup> HABERMAS Jürgen. *Op. cit.*, p.116.

- Parallèlement, elle permet à la subjectivité d'orienter l'action. Si nous reprenons l'exemple de l'émergence d'une idée nouvelle, celle-ci repose, certes, sur l'apprentissage d'un code, mais également sur la subjectivité de l'acteur, c'est-à-dire sur la manière dont il vit et ressent le monde.

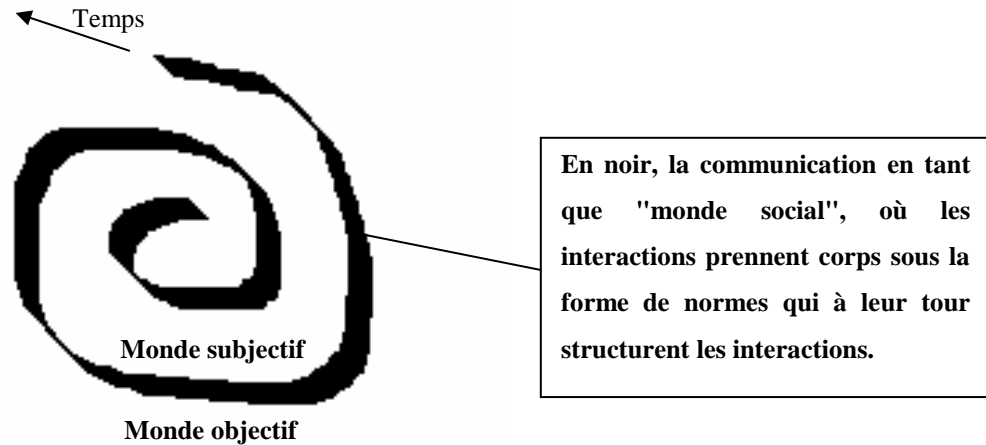
L'ensemble des interactions sociales renvoie donc à un monde de normes auxquelles l'acteur se réfère, et qu'il peut remettre en cause au regard de son expérience personnelle.<sup>1</sup> Le "monde social" apparaît comme l'espace où l'acteur s'approprie ces règles, puis les reproduit à travers ses actions, en y inscrivant une part de subjectivité. Ainsi, la théorie de l'agir communicationnel présente la communication à la fois comme une relation, sous la forme d'interactions, et comme un lieu où la subjectivité devient structure, et rejoint l'ensemble des normes structurantes déjà en place. Dans cet espace d'appropriation sociale, chacun s'approprie le changement, en tant que règle nouvelle, au regard des autres normes qui cimentent la communauté. En effet, un comportement qui enfreint les normes en vigueur engendre des sanctions plus ou moins formelles, allant de l'amende à payer au sentiment d'exclusion ou de ridicule.<sup>2</sup> Nous retrouvons ici l'idée d'un rôle du lien social dans le processus d'appropriation du changement, tel que nous l'avons mis en avant dans nos hypothèses. Cette appropriation, en fonction des sanctions ou des encouragements des autres membres de la communauté, fait évoluer la norme (en la renforçant ou en l'affaiblissant), et ouvre de nouvelles perspectives à la communication, sous la forme d'interactions potentielles (i.e. de nouvelles manifestations de la subjectivité, structurées par les normes et qui prennent corps grâce aux interactions). Parallèlement, les normes qui ne sont plus ré-appropriées, et ainsi reproduites, tombent dans l'oubli. Ainsi, la communication s'étend dans l'espace sous la forme d'une spirale en perpétuelle expansion (figure 10) :

---

<sup>1</sup> HABERMAS Jürgen. *Op. cit.*, p.98.

<sup>2</sup> HABERMAS Jürgen. *La technique et la science comme "idéologie"*. Paris : Gallimard, 1968, p.23.

Figure 10 : La communication en tant qu'espace s'étirant dans le temps



La réflexion de Jürgen Habermas sur l'espace public illustre la dimension politique de l'agir communicationnel, en montrant comment la communication permet à la sphère privée des échanges économiques et de la subjectivité de s'appropriier le pouvoir exercé par l'État.<sup>1</sup> La communication, sans qu'elle soit expressément nommée, est alors envisagée en tant que *publicité*, c'est-à-dire en tant qu'usage du raisonnement qui se matérialise hors du cercle familial restreint, par exemple dans ce que publient les médias. Cette publicité permet à chacun de prendre conscience des idées évoquées par ceux qui participent au débat public, puis de s'approprier ces idées. Cette appropriation individuelle peut ainsi à son tour être rendue publique, et venir ainsi enrichir le débat.

La compréhension, grâce à la publicité, que les individus ont du rôle qu'ils jouent dans la société, se traduit par l'émergence d'une "opinion publique"<sup>2</sup>, qui va peser sur les décisions du pouvoir politique. Nous retrouvons, dans ce "(...) processus au cours duquel le public constitué par les individus faisant usage de leur raison s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité et la transforme en une

---

<sup>1</sup> HABERMAS Jürgen. *L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Paris : Payot, 1978, p.38.

<sup>2</sup> HABERMAS Jürgen. *L'espace public. Op. cit.*, p.99.

sphère où la critique s'exerce contre le pouvoir de l'État"<sup>1</sup>, les trois mondes évoqués dans la théorie de l'agir communicationnel :

- le monde subjectif, qui s'apparente ici à la sphère privée,
- le monde objectif de la matérialité,
- le monde social, en tant qu'espace public où la communication participe à l'évolution des normes existantes, changeant ainsi la donne du pouvoir politique.

La réflexion de Jürgen Habermas sur l'espace public présente l'avantage de faire le lien entre, d'une part, l'appropriation sociale et, d'autre part, le pouvoir politique. Cette approche permet de mieux comprendre comment, dans le processus de changement organisationnel tel que nous le concevons, la logique politique prend corps et pèse sur le changement.

---

<sup>1</sup> HABERMAS Jürgen. *L'espace public. Op. cit.*, p.61.



### 3 - La part de la culture

S'interroger sur le rôle de la culture dans le processus de changement organisationnel revient à rechercher la part de déterminisme culturel contenue dans les comportements. Une telle approche place la communication au centre de ce processus : celle-ci permet, en effet, à la culture de se structurer au cours de l'histoire, et aux hommes d'intérioriser le contexte culturel dans lequel ils évoluent. Le lien social, nous l'avons vu, repose sur le partage (donc sur la communication) d'éléments communs, matériels et symboliques.<sup>1</sup> La culture, qui fait partie de ce répertoire commun, contribue de ce fait à structurer ce lien.<sup>2</sup> De ce constat découle notre hypothèse d'une culture révélatrice de l'importance du lien social dans le processus communicationnel de changement dans l'entreprise.<sup>3</sup> Toutefois, les apports des recherches sur l'influence et sur l'évolution des cultures vont bien au-delà de cette hypothèse : en effet, ces travaux mettent en évidence les principes mêmes du changement social, que nous retrouvons dans notre conception du changement dans l'entreprise.

La recherche du rapport entre communication, culture et comportements n'est pas récente : dès 1965, certains travaux du "collège invisible" de Palo Alto, menés, notamment, par le psychiatre Albert Scheflen, montrent le lien qui existe entre ces trois segments.<sup>4</sup> Par ailleurs, les recherches en sociologie et en sciences de gestion ont révélé, plus récemment, l'influence de la culture sur les modes d'organisation et de coopération en milieu professionnel, en dépit d'une mondialisation technique et économique, source d'uniformisation. Ces travaux mettent en évidence un certain nombre d'indicateurs culturels utilisables dans

---

<sup>1</sup> Cf. Le rôle de l'échange dans la constitution du lien social *supra*, p.19.

<sup>2</sup> Cf. Le rapport entre culture, communication et lien social *supra*, p.58.

<sup>3</sup> Cf. Notre hypothèse secondaire *supra*, p.66.

<sup>4</sup> SCHEFLEN Albert. "Systèmes de la communication humaine", p.145 in : *La nouvelle communication* / sous la direction d'Yves WINKIN. Paris : Éditions du Seuil, 1981.

l'entreprise, à même de dévoiler la part de la culture dans le processus de changement organisationnel.

### ***3.1 – Communication, culture et comportements***

La question du rapport entre la culture et les comportements humains a inspiré, au cours des siècles, grand nombre de philosophes et de chercheurs. Dès 1595, Michel de Montaigne, dans ses *Essais*, posait les bases d'un processus de changement social reposant sur la culture et sur le lien social : "Les lois de la conscience que nous disons naître de nature, naissent de la coutume ; chacun ayant en vénération interne les opinions et mœurs approuvées et reçues autour de lui, ne s'en peut défendre sans remords, ni s'y appliquer sans applaudissement."<sup>1</sup> Cette approche du changement surprend par sa modernité. En effet, elle met en scène un individu tributaire de la logique culturelle, mais capable – même si Montaigne en souligne la difficulté – de résister aux contraintes sociales. Le sociologue Alain Touraine voit dans la modernité la tendance à considérer l'homme à la fois en tant qu'acteur, soumis aux contraintes du système, et en tant que sujet, libre de ses émotions et libre de "créer" ses comportements.<sup>2</sup> Il soulignait par-là l'abandon des modèles d'analyse sociologique purement déterministes, expliquant le comportement des acteurs à partir des seules contraintes économiques, techniques, sociales et politiques. Cette conception de la modernité, tout en s'enrichissant des apports de la cybernétique et de la systémique, rejoint, finalement, une vision de l'homme et du changement social beaucoup plus ancienne.

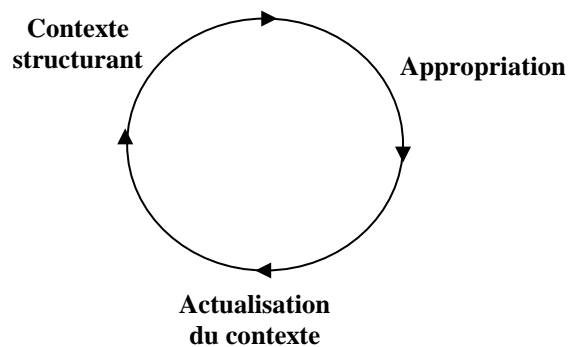
---

<sup>1</sup> MONTAIGNE Michel (de). *Essais*. Livre électronique sur Internet (<http://le-village.ifrance.com/hibouq/Philosophie/Montaigne/Chapitre23bis.htm>), (1595), chapitre 23.

<sup>2</sup> TOURAINE Alain. *Critique de la modernité*. Paris : Fayard, 1992, p.240.

La pensée de Montaigne met également en évidence l'importance du lien social pour expliquer les comportements : l'individu agit en fonction "des opinions et des mœurs approuvées et reçues autour de lui", qui orientent ses émotions, qui à leur tour orientent sa manière d'agir. Nous retrouvons ici un processus communicationnel d'appropriation, où chaque argument avancé par les uns et les autres est mis en débat dans l'arène, afin d'être évalué en fonction des réactions de la communauté. Cette négociation collective apparaît bien ici comme la clef de l'intériorisation, par l'individu, de la culture dans laquelle il évolue.

*Figure 11: Le processus de structuration culturelle*



Nous retrouvons, à partir de ce court extrait des *Essais* de Montaigne, les différentes orientations des recherches sur le rapport entre l'homme et la culture. En effet, celle-ci apparaît à la fois en tant que contexte structurant et en tant que système matériel et symbolique actualisé par chaque action humaine, un processus communicationnel d'appropriation étant au centre de ces deux aspects du changement social (voir la figure 11 ci-dessus).

### 3.1.1 La culture en tant que contexte structurant

La question de l'influence de la culture sur la communication rejoint celle, plus générale, des facteurs culturels pouvant expliquer les comportements humains. Dans les milieux scientifiques, un consensus se dégage pour aborder la culture en tant que système structurant, et non en tant que "(...) variable isolable que l'on peut mettre en relation avec d'autres variables tout aussi isolables".<sup>1</sup> Cette approche systémique place la communication au centre de l'influence culturelle : c'est à partir des interactions que la culture structure les comportements, et ces mêmes interactions mettent en évidence la culture. "Si nous étions capables d'étudier toutes les interactions possibles d'un groupe donné, je pourrais dessiner une carte détaillée et schématique de tous les actes de ce groupe. Cette carte représenterait sa culture."<sup>2</sup> Il ne s'agit donc plus d'observer la culture à partir des objets qu'elle produit, mais à partir du processus qui aboutit à la création et à l'évolution de ces objets, qui font eux-mêmes partie du processus.

Ainsi, le changement organisationnel peut être conçu comme le résultat d'un processus communicationnel *et* culturel. En effet, les interactions, au sein de ce processus, sont structurées par une ou plusieurs cultures. Le changement auquel elles aboutissent, de ce fait, représente un objet culturel.

Cette approche, en révélant l'ancrage culturel de tout construit social et le rôle de la communication pour structurer ce construit, permet de préciser les limites de notre hypothèse secondaire, sur la signification d'une manifestation de la culture dans le processus communicationnel de changement dans l'entreprise. En effet, le lien social qui unit l'individu à la communauté culturelle à laquelle il se réfère n'est pas remis en question sur les mêmes bases lorsque le processus de

---

<sup>1</sup> DUPUIS Jean-Pierre. "Anthropologie, culture et organisation", p.545 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* / sous la direction de Jean-François CHANLAT. Québec et Ottawa (Canada) : les Presses de l'Université de Laval et les Editions Eska, 1990.

<sup>2</sup> SCHEFLEN Albert E. *Op. cit.*, p.145.

changement implique des personnes de même culture, que lorsqu'il implique des personnes de cultures différentes.<sup>1</sup>

### 3.1.2 L'actualisation de la culture

Parler de la culture en tant que système suppose une interaction entre l'homme et son environnement culturel. Si la culture structure les comportements, ces mêmes comportements, en retour, contribuent à structurer la culture, dans un processus ininterrompu de construction, déconstruction et reconstruction.<sup>2</sup> Le rôle de la communication, dans un tel processus, est de permettre à la culture d'évoluer, en actualisant le lien entre les membres d'une même communauté, grâce à l'ensemble des relations directes et indirectes au sein du groupe. "(...) On définira la communication comme l'ensemble des actes qui, au jour le jour, mettent en œuvre les "structures" qui fondent une société, c'est-à-dire sa culture. L'ensemble des actualisations de la culture dans les mille et un gestes de la vie quotidienne constituent la « communication »."<sup>3</sup>

Nous retrouvons dans cette définition d'Yves Winkin l'idée maîtresse du processus de changement organisationnel tel que nous le concevons, à savoir le caractère indissociable des trois éléments sur lesquels repose notre problématique : la communication, le lien social, et le changement dans une perspective systémique et constructiviste. Nous y retrouvons également, exprimée différemment, l'idée "qu'on ne peut pas ne pas communiquer"<sup>4</sup>, chacun

---

<sup>1</sup> Cf. Les caractéristiques de la culture nationale par rapport aux autres cultures *supra*, p.58.

<sup>2</sup> CUCHE Denys. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte, 1996, p.64.

<sup>3</sup> WINKIN Yves, "Vers une anthropologie de la communication ?". *Sciences humaines*, mars-avril 1997, hors-série n°16, p.21.

<sup>4</sup> WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1972, p.60.

de nos actes (donc, par extension, chaque "objet" construit par l'homme, qu'il soit conceptuel ou matériel) étant obligatoirement communicationnel.<sup>1</sup>

L'approche d'Yves Winkin met également en évidence l'imbrication du processus de changement organisationnel et du processus d'évolution culturelle. En effet, la communication apparaît à la fois comme l'ensemble des actes qui, à chaque instant, mettent en œuvre les structures qui fondent l'organisation, et comme l'ensemble des actes qui mettent en œuvre et actualisent le système culturel. Une telle imbrication, associée à l'idée que les manifestations de la culture révèlent le lien social entre les membres d'une même communauté (l'actualisation de la culture étant un processus collectif, chaque acte se faisant *au regard* des autres), justifie que nous nous interroguions sur la présence et sur la signification d'une influence culturelle au sein du processus de changement dans l'entreprise.

### 3.1.3 De l'appropriation de la culture au changement organisationnel

L'idée d'une actualisation de la culture à travers la communication apparaît également, formulée différemment, dans les travaux du sociologue Edgar Morin : "Culture et société sont en relation génératrice mutuelle, et dans cette relation, n'oublions pas les interactions entre les individus qui sont eux-mêmes porteurs/transmetteurs de culture. Ces interactions régénèrent la société, laquelle régénère la culture."<sup>2</sup> Mais que se passe-t-il à *l'intérieur* de l'homme lors de ce rapport à la culture ? Comment expliquer, dans le processus d'actualisation culturelle, le rôle de l'individu en tant que sujet, et non uniquement en tant qu'acteur ?... Edgar Morin propose de sortir du cadre de la sociologie traditionnelle, en considérant la culture comme "(...) un corps complexe de normes, symboles, mythes et images qui pénètrent l'individu dans son intimité,

---

<sup>1</sup> Cf. Le rôle de médiation joué par les objets techniques *supra*, p.76.

<sup>2</sup> MORIN Edgar. *La méthode – tome 4 : les idées*. Paris : Éditions du Seuil, 1991, p.17

structurent les instincts, orientent les émotions."<sup>1</sup> Il ne s'agit pas, pour lui, de concevoir l'influence de la culture sur l'individu en tant que "déterminisme sociologique", mais en tant que source d'une structuration interne, qui "(...) fournit à la pensée ses conditions de formation, de conception, de conceptualisation".<sup>2</sup> Dans un tel schéma, l'homme reste libre de ses émotions et de ses actes, même s'ils sont structurés par les contextes (culturel, familial, organisationnel, etc.) au sein desquels il évolue. Il est ainsi en mesure de *s'approprier* les éléments nouveaux qu'il rencontre et de défier, le cas échéant, les logiques déterministes (économique, politique, technique ou sociale) véhiculées par ces éléments. Cette idée de structuration de l'individu, qui dépasse celle d'un déterminisme inéluctable en reconnaissant la liberté individuelle, est à l'origine du concept d'appropriation du changement, tel que nous avons pu le développer.<sup>3</sup>

Malgré l'intérêt d'une telle approche, les recherches sur le rapport entre culture, émotions et comportements en milieu professionnel s'avèrent peu nombreuses. Pourtant, comme le souligne Stephen Fineman dans l'un des rares articles consacrés à cette question, certaines émotions, comme la honte ou le sentiment de culpabilité, sont au centre de l'ordre organisationnel.<sup>4</sup> Certains de ces sentiments ont une origine culturelle indiscutable. Ainsi, Stephen Fineman évoque l'exemple de la culture émotionnelle victorienne, qui tendait à associer toute émotion intense à une source de danger. Cette culture a contribué à façonner les organisations anglo-saxonnes : il est possible de faire le lien, par exemple, entre l'organisation scientifique du travail et le puritanisme familial qui a imprégné Frederick Winslow Taylor pendant toute sa jeunesse, structurant chez

---

<sup>1</sup> MORIN Edgar. *L'esprit du temps*. Paris : Le livre de poche, 1991, p.13.

<sup>2</sup> MORIN Edgar. *Ibid.*, p.20.

<sup>3</sup> Cf. La part sociologique et psychologique de l'appropriation *supra*, p.49.

<sup>4</sup> FINEMAN Stephen, "Emotion and organizing", p.551 in : *Handbook of organization studies* / sous la direction de Stewart R. CLEGG, Cynthia HARDY, Walter R. NORD. London - Thousand oaks - New Delhi : SAGE publications, 1996.

lui le goût de l'ordre et du contrôle, et le rejet émotionnel de toute forme de gaspillage.<sup>1</sup> La façon dont Taylor a pu *ressentir* le travail puise donc bien ses racines dans la culture, et a orienté le changement organisationnel. D'autres travaux, plus nombreux, ont constaté cette influence de la culture sur les émotions, sans toutefois prendre en compte de façon spécifique le contexte de l'entreprise. Nous citerons, notamment, les recherches menées par Edward T. Hall sur le rapport entre culture et communication, qui reposent sur le constat que "(...) des individus appartenant à des cultures différentes non seulement parlent des langues différentes mais, ce qui est sans doute plus important, *habitent des mondes sensoriels différents*".<sup>2</sup>

Le concept d'appropriation culturelle, tel que le définit Claude Clanet dans un article sur les modes d'intégration sociale et la structuration de l'imaginaire, met en évidence l'importance du lien social dans le choix des comportements. Selon l'auteur, l'intégration sociale de tout être humain est le résultat d'une double appropriation : l'individu est "approprié" par le système socio-culturel dans lequel il évolue et, parallèlement, il s'approprie ce même contexte.<sup>3</sup> Cette appropriation par l'environnement socio-culturel peut être comprise comme une intégration de la présence et des caractéristiques de l'individu dans les schémas mentaux des autres membres du système. En effet, chaque action individuelle fait l'objet d'une appropriation collective, du fait du jeu des interactions. De cette appropriation dépend *l'intégration* de l'individu à la communauté, ou, au contraire, son *exclusion*, ces deux expressions de l'évolution du lien social se manifestant, grâce à la communication, sous la forme d'une rétroaction (un *feedback*) en réponse à l'action individuelle initiale. En d'autres termes, chaque action est pesée par la collectivité (l'équipe de travail, la communauté culturelle,

---

<sup>1</sup> FINEMAN Stephen. *Op. cit.*, p.545.

<sup>2</sup> HALL Edward T. *La dimension cachée*. Paris : Editions du Seuil, 1971, p.15.

<sup>3</sup> CLANET Claude. "Modes d'intégration sociale et structuration de l'imaginaire", p.79 in : *Socialisations et cultures* / ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 1989.



etc.), qui l'avalise, la rejette ou propose un compromis entre ces deux pôles, puis transmet son verdict à la personne à l'origine de l'action. Ce verdict s'accompagne soit d'une reconnaissance de l'individu en tant que membre de la collectivité, qui encourage celui-ci à persévérer dans son schéma d'actions, soit d'une sanction en termes de lien social, sous la forme d'une exclusion du groupe (ou d'une menace d'exclusion), qui incite la personne à une remise en question de ses comportements. Nous retrouvons dans cette dynamique d'appropriation culturelle notre propre conception du processus de changement dans l'entreprise, qui repose sur une appropriation du changement *en fonction* du lien social, *grâce* aux négociations rendues possibles par la communication.

### ***3.2 – Les manifestations de la culture dans l'entreprise***

Dans l'entreprise, la culture nationale ou régionale tend à influencer les comportements et, plus généralement, les modes d'organisation du travail. De nombreux travaux, en sociologie et en sciences de gestion, soulignent cette influence culturelle, et permettent de mieux comprendre comment la culture intervient dans le processus de changement organisationnel. Parmi ces publications, nous retiendrons les recherches menées par le sociologue Philippe d'Iribarne, et par Geert Hofstede, Professeur d'anthropologie des organisations et de management. Elles font aujourd'hui référence en matière de comparaison interculturelle dans l'entreprise, et proposent un certain nombre d'indicateurs pouvant être utilisés dans le cadre de nos travaux.

### 3.2.1 Culture et changement dans l'entreprise

En dépit de la mondialisation des marchés, en dépit de l'universalisation des technologies et des modèles de management, les cultures nationales et régionales restent présentes dans les entreprises, sous la forme de résistances aux "concepts universels" issus d'autres cultures, mais également sous la forme de modes d'organisation et de changement qui diffèrent selon les territoires et les populations. "Autant de raisons pour le chercheur d'adopter une problématique résolument comparatiste et de tenter d'inclure les traits culturels et les constituants identitaires comme éléments déterminants et explicatifs du processus de modernisation."<sup>1</sup> Les relations de classe et de communauté méditerranéennes, par exemple, "(...) ont discrètement mais sûrement infléchi les stratégies des entreprises et modifié le management, les politiques de communication et donc l'évolution économique des régions "du Sud" considérées."<sup>2</sup> De même, le changement est vécu différemment selon l'appartenance à la culture latine ou anglo-saxonne.<sup>3</sup> Dans le premier cas, il apparaît comme "(...) un objet d'initiative centralisée, volontariste, planifiée qui se conçoit comme le produit de réflexions ou d'idées qu'il s'agit d'imposer à une réalité réticente", alors que pour les Anglo-saxons, il est plutôt vécu "(...) comme une réalité émergente, discernable à travers les actions pratiques et à laquelle il convient de se conformer avec souplesse".<sup>4</sup>

Ces constats permettent de supposer une appropriation du changement, dans l'arène communicationnelle, qui diffère selon les cultures. La question qui se

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. "Information et identités", p.113 in les actes du colloque : *Developments in communication and democracy*, IAMCR-AIERI, Bled (Yougoslavie), 26 au 31 août 1990.

<sup>2</sup> LAULAN Anne-Marie. *Op. cit.*, p.118.

<sup>3</sup> AMADO Gilles, FAUCHEUX Claude, LAURENT André. "Changement organisationnel et réalités culturelles", p.658 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* / sous la direction de Jean-François CHANLAT. Québec et Ottawa (Canada) : les Presses de l'Université de Laval et les Editions Eska, 1990.

<sup>4</sup> Ibid.

pose alors, dans le cadre de nos hypothèses, est de savoir si cette influence se manifeste au moment de la remise en question du lien social, lors de l'appropriation du changement. Les travaux de Philippe d'Iribarne sur le modèle français d'organisation, ainsi que les recherches menées par Geert Hofstede au sein d'une multinationale implantée sur plusieurs continents, permettent de dégager un certain nombre d'indicateurs pouvant faciliter la mise en évidence d'une telle influence culturelle sur le processus de changement.

### 3.2.2 La logique de l'honneur

Philippe d'Iribarne, dans son approche de l'influence culturelle en milieu professionnel, rejoint l'idée d'une structuration des comportements par la culture qui échappe au déterminisme du fait de la complexité des organisations et des individus : "De même qu'une langue permet de construire un nombre infini de discours, où elle est pourtant bien reconnaissable, une culture permet de bâtir un nombre infini de formes d'organisation, sans cesser d'être reconnaissable."<sup>1</sup> A partir d'observations menées dans des entreprises originaires de différents pays, il s'est attaché à mettre en évidence ce langage culturel commun qui structure les systèmes organisationnels. La valeur accordée, selon les cultures, aux règles et aux procédures, lui a servi de point d'entrée pour décrypter les modes de relation (notamment les rapports hiérarchiques) dont dépend la coopération entre les personnes, nécessaire pour que l'entreprise remplisse ses objectifs de production. Parallèlement, il a croisé et recontextualisé ces observations avec une approche historique de la "manière de vivre en société" propre à chaque culture.

Dans *La logique de l'honneur*, cette analyse a permis de révéler les fondements culturels des modes de coopération professionnelle en France, aux États-Unis et

---

<sup>1</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *La logique de l'honneur*. Paris : Editions du Seuil, 1989, p.XI.

aux Pays-Bas. Les rapports hiérarchiques, notamment, diffèrent considérablement entre ces pays, selon la valeur accordée aux règles formelles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Alors que les États-Unis tendent à privilégier une relation contractuelle entre les membres d'une même organisation, faite d'obligations formelles (souvent écrites) et morales entre des "clients" et des "prestataires", les entreprises françaises fonctionnent sur la base d'une interprétation personnelle des règles et des procédures. Ce fonctionnement, qui repose sur une appréciation souveraine, par l'individu, des obligations associées à son métier et à son grade, correspond à une "manière française de vivre ensemble", où chacun a fortement conscience des devoirs et des prérogatives attachés à son état, et entretient "(...) un rapport très affectif à un travail auquel on s'identifie fortement, qui n'est pas simplement un contrat que l'on exécute en passant, mais quelque chose auquel on est lié profondément".<sup>1</sup> Aux Pays-Bas, où une forte affirmation de l'individu est également constatée, celle-ci se différencie par des modes de décision basés sur une recherche du consensus et non plus sur un pouvoir discrétionnaire légitimé par le métier ou le grade : "Si chacun est très maître de ses décisions, s'il est difficile de lui imposer quelque chose, il a le devoir de ne rien faire sans avoir pris l'avis de ceux qui peuvent être concernés, sans les avoir écoutés avec un esprit ouvert, sans avoir informé et sans avoir expliqué."<sup>2</sup>

Ces travaux, en dévoilant l'influence de la culture sur les modes de relation entre les individus, légitiment l'idée d'une influence culturelle sur le processus communicationnel de changement dans l'entreprise. Par ailleurs, ils soulignent à plusieurs reprises l'importance des sentiments que l'homme éprouve par rapport à son statut dans l'organisation, et qui vont orienter ses comportements, par exemple sa relation avec sa hiérarchie. Nous retrouvons dans cette approche l'esquisse d'un individu à la fois acteur et sujet, influencé par les logiques à

---

<sup>1</sup> IRIBARNE, Philippe (d'). *Op. cit.*, p.27.

<sup>2</sup> IRIBARNE, Philippe (d'). *Op. cit.*, p.212.

l'œuvre dans le système au sein duquel il évolue, mais capable de stratégies et de tactiques issues de sa libre volonté et de ses émotions. Les recherches de Philippe d'Iribarne serviront de base pour identifier, dans nos propres observations, l'influence de la culture. Nous détaillerons alors, dans une optique méthodologique, le résultat des recherches entreprises dans *La logique de l'honneur*.<sup>1</sup> De même, nous nous appuyerons sur les travaux de Geert Hofstede, qui propose un autre modèle d'analyse des différences culturelles dans les organisations, à partir d'une enquête menée dans 72 pays.

### 3.2.3 Quatre dimensions culturelles de la communication

Les recherches menées par Geert Hofstede, entre 1967 et 1980, au sein des filiales du géant de l'informatique IBM, ont permis de distinguer quatre axes d'influence culturelle permettant d'établir une comparaison entre pays :

- 1) la distance hiérarchique, vue comme "(...) la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir" ;
- 2) l'importance du groupe, qui peut être plus ou moins pris en compte par l'individu, selon une échelle allant de l'individualisme au collectivisme ;
- 3) la masculinité des comportements, perçue à travers l'intérêt pour la rémunération, la reconnaissance, l'avancement et le "challenge", ou leur féminité, associée à l'importance de la qualité relationnelle, du climat de coopération, du cadre de vie et de la sécurité de l'emploi ;

---

<sup>1</sup> Cf. Les travaux de Philippe d'Iribarne *supra*, p.115.

4) le besoin de contrôler l'incertitude, évalué à partir du degré de stress généré par le travail, par l'importance accordée aux règles, et par le désir de stabilité professionnelle.<sup>1</sup>

Ces travaux reposent sur l'exploitation de 116 000 questionnaires, constituant, à ce jour, la plus importante base de données consacrée aux différences culturelles dans l'organisation. Ils révèlent ce que les individus *ressentent collectivement* par rapport à leur activité professionnelle. Dans le cadre de notre analyse du processus communicationnel de changement dans l'entreprise, ils pourront ainsi servir de base pour évaluer le rôle du lien social, celui-ci reposant sur des émotions structurées, notamment, par la culture nationale.

Toutefois, s'ils apportent au chercheur un certain nombre de repères permettant d'étayer une comparaison interculturelle, ils se heurtent à la complexité des situations organisationnelles et des cultures. En effet, une catégorisation des comportements à partir des dimensions que propose Geert Hofstede ne prend pas en compte la diversité des significations et des valeurs accordées, par les personnes interrogées, aux éléments qui permettent cette catégorisation. Ainsi, comme le souligne Philippe d'Iribarne dans la critique qu'il fait d'Hofstede : "La France apparaît par exemple comme ayant un niveau de "distance hiérarchique" analogue à celui de la Turquie et les États-Unis comme partageant la "masculinité" de la Colombie. Cela voudrait-il dire que la conception et le mode d'exercice du pouvoir sont identiques, ou même proches, en France et en Turquie, ou que le "machisme" Colombien se retrouve tel quel aux États-Unis ?"<sup>2</sup> Pour répondre à une telle question, généralisable, sur le fond, à l'ensemble des réponses apportées par l'enquête dans les filiales d'IBM, il faudrait, comme le fait le sociologue français, croiser cette approche quantitative des différences culturelles avec une approche plus qualitative, à caractère ethnographique et

---

<sup>1</sup> HOFSTEDÉ Geert. *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les éditions d'organisation, 1994 (trad. *Cultures and organizations : software of the mind*. 1991), pp.47, 74, 112-113, 148.

<sup>2</sup> IRIBARNE, Philippe (d'). *Op. cit.*, préface, p.XXX.

historique autant que sociologique. Ce constat nous conduira, à croiser dans nos analyses, lorsque cela sera possible, les conclusions de Geert Hofstede et de Philippe d'Iribarne.<sup>1</sup>

### ***3.3 – Changement organisationnel et globalisation***

L'internationalisation des marchés économiques, grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication, s'accompagne d'un processus de globalisation dont les organisations sont des acteurs privilégiés. Cette interdépendance accrue entre les dimensions géographiques et socioculturelles traditionnelles (locales, régionales, nationales et internationales) se traduit, dans l'entreprise, par des tentatives d'uniformisation des modes d'organisation et de gestion, selon quelques modèles dominants. Ces tentatives pour parvenir à ce qu'Armand Mattelart appelle une "impossible alliance"<sup>2</sup>, ont certes contribué à la reconnaissance de la dimension culturelle du développement, mais au prix d'une dissolution, dans la marmite universaliste, de patrimoines organisationnels "(...) qui ne seront remplacés qu'au prix d'efforts gigantesques et coûteux s'étalant sur des décennies."<sup>3</sup>

Le processus de changement organisationnel, tel que nous le concevons, se situe à l'intersection des logiques économique et technique, à tendance globalisante, et d'une logique sociale et culturelle puisant ses racines dans le territoire. La question d'un rôle de la communication dans ce processus, dans le cadre d'une négociation du changement en fonction des mutations du lien communautaire

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.303. Le télétravail structuré par la culture

<sup>2</sup> MATTELART Armand. *La communication-monde : histoire des idées et des stratégies*. Paris : La Découverte, 1991, p.261.

<sup>3</sup> MIGNOT-LEFEBVRE Yvonne, LEFEBVRE Michel. *Les patrimoines du futur*. Paris : L'Harmattan, 1995, p.62.

qu'il induit, alimente ainsi le débat sur les capacités de résistance des cultures locales face à des modèles d'organisation à vocation universelle.

### 3.3.1 Un impossible compromis ?

La globalisation peut-elle être définie comme la recherche d'un impossible compromis, entre des cultures s'affrontant pour perpétuer leurs valeurs ? Si la définition de ce phénomène en tant que recherche d'un compromis entre le local, le régional, le national et l'international tend aujourd'hui à se généraliser, des dissensions subsistent sur ses conséquences en termes d'uniformisation des cultures et des modes de pensée. Deux grands discours s'opposent, l'un relevant d'une approche gestionnaire, attachée à trouver le meilleur compromis entre culture et rentabilité, et l'autre relevant de l'ethnographie et de la sociologie, plus critique sur les conséquences de la globalisation sur la diversité culturelle.<sup>1</sup>

Nous retiendrons la définition de la globalisation que propose Armand Mattelart, qui voit en elle la fin des cloisonnements territoriaux et organisationnels (notamment hiérarchiques), grâce à l'avènement du réseau comme mode d'organisation et de pensée. Ce modèle global de gestion met en scène un individu impliqué dans la création et la réalisation de ses objectifs, cherchant, dans une attitude critique positive, le meilleur compromis entre les ressources auxquelles il a accès. Grâce aux réseaux d'interaction auxquels il participe (et grâce aux technologies qui les sous-tendent), cet accès n'est plus limité par les distances géographiques, organisationnelles ou hiérarchiques.<sup>2</sup> Dans un tel modèle, les cultures n'apparaissent plus en tant que freins, mais en tant que ressources qu'il faut savoir associer dans le meilleur compromis possible (i.e. le

---

<sup>1</sup> PARKER Barbara. "Evolution and Revolution : from International Business to Globalization", p.485 in : *Handbook of organization studies* / sous la direction de Stewart R. CLEGG, Cynthia HARDY, Walter R. NORD. London - Thousand oaks - New Delhi : SAGE publications, 1996.

<sup>2</sup> MATTELART Armand. *Op. cit.*, p.258.



plus rentable). "Toute stratégie sur le marché-monde doit être à la fois locale et globale. C'est ce que les gestionnaires japonais expriment à travers le néologisme *glocalize*."<sup>1</sup>

Les partisans d'une recherche systématique d'un tel compromis avancent, avec raison, que la globalisation a conduit à une reconnaissance de l'importance des cultures locales dans les modèles de gestion des entreprises. Comme le souligne Philippe d'Iribarne en évoquant l'importation, en France, de modèles américains ou japonais : "mieux vaut partir de ce que nous sommes".<sup>2</sup> Cette approche gestionnaire se heurte toutefois à une non-reconnaissance de l'influence croissante des organisations sur la nature, les structures socio-économiques et la culture, alors que les entreprises, "(...) à leur manière, contribuent à édifier l'ordre social mondial".<sup>3</sup> A titre d'exemple, l'expert en management interculturel Fons Trompenaars nie le caractère médiateur et structurant des technologies : "Les technologies intégrées ont leur propre logique, qui fonctionne sans prendre garde à la localisation de l'usine. Les cultures n'entrent pas en concurrence avec ces lois. Elles ne les nient pas non plus. Elles fournissent simplement le contexte social dans lequel opère la technologie."<sup>4</sup>

Ce discours s'oppose aux nombreux constats d'une influence croissante des logiques globales dans les contextes locaux. Ainsi, pour Dominique Wolton, "(...) les techniques de communication, en se mondialisant, sont un instrument nécessaire à la globalisation de l'économie, et les deux, en élargissant les frontières, deviennent le bras armé de l'universalisme occidental."<sup>5</sup> Nous sommes loin, ici du compromis pacifique de Fons Trompenaars. La globalisation apparaît non plus comme la recherche de la meilleure association possible, en termes de

---

<sup>1</sup> MATTELART Armand. *Op. cit.*, p.261.

<sup>2</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, p.97.

<sup>3</sup> CHANLAT Jean-François. *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec – Ottawa (Canada) : Presses de l'Université de Laval et éditions Eska, 1990, p.20.

<sup>4</sup> TROMPENAARS Fons. *L'entreprise multi-culturelle*. Paris : Maxima - Laurent du Mesnil, 1994, p.45.

<sup>5</sup> WOLTON Dominique. *Penser la communication*. Paris : Flammarion, 1997, p.240.

rentabilité, entre des cultures locales et des principes de gestion universels, mais comme une confrontation dont l'enjeu est la survie ou la disparition des spécificités locales, à tous les niveaux de la vie sociale. "On constate un rapport de force entre homogénéité et diversité, dont les acteurs sont les nations, les entreprises et les individus, qui se traduit par des guerres ethniques, par des débats publics sur l'immigration, et par une montée en puissance de l'intégrisme religieux."<sup>1</sup> Ainsi la globalisation, dans l'entreprise, peut-elle être perçue comme la recherche d'une "impossible alliance entre le local et le global".<sup>2</sup> Les échecs et les effets pervers de l'exportation, dans les pays les moins développés, de modèles de gestion occidentaux fondés sur le libéralisme américain, révèlent la violence de cette confrontation entre logiques globales et réalité sociale.

### 3.3.2 La dimension culturelle du développement

L'échec et les graves conséquences sociales et culturelles des modèles de gestion occidentaux exportés dans les pays les plus pauvres, sous l'égide, notamment, de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International, ont conduit à une prise en compte progressive, à partir des années 1980, de la dimension culturelle du développement économique. Cette dimension réhabilite le local par rapport au global, en reconnaissant l'importance des spécificités socio-culturelles propres à chaque communauté, notamment le rapport au temps, à l'espace, à l'autre, au travail, à l'argent, ainsi que le sens donné à la vie et à la mort.<sup>3</sup>

A l'origine de l'exportation des modèles occidentaux de développement se trouve une conception ethnocentrique du progrès qui n'a guère évolué depuis la période coloniale. Ainsi, Gérard Leclerc, dans un ouvrage sur les rapports entre

---

<sup>1</sup> PARKER Barbara. *Op. cit.*, p.494 (traduction libre).

<sup>2</sup> MATTELART Armand. *Op. cit.*, p.261.

<sup>3</sup> KELLERMANN Luce. *La dimension culturelle du développement*. Paris : L'Harmattan, 1992, p.9.

anthropologie et colonialisme, cite ces paroles du Docteur Livingstone s'adressant à un missionnaire, qui soulignent les racines historiques de la "légitimité" occidentale en matière d'aide au développement : "Nous venons parmi eux en tant que membres d'une race supérieure, et serviteurs d'un gouvernement qui désire élever les parties les plus dégradées de la famille humaine."<sup>1</sup> Les intérêts économiques et politiques des grandes puissances, légitimés par cette vision ethnocentrique du développement, les ont ainsi conduites à exporter vers les pays les plus pauvres des modèles fondés sur la croyance aux vertus du libéralisme et des progrès technologiques. Malgré la reconnaissance croissante de la dimension culturelle du développement, ce néocolonialisme reste d'actualité, comme le révèlent les interrogations de Dominique Wolton sur la légitimité des grandes puissances pour définir ce qui relève ou non du progrès.<sup>2</sup> La remise en question de la mondialisation et la globalisation, loin de faire l'unanimité, continue bien souvent à être assimilée à "(...) des appels à la désertion car, dit-on, nous sommes dans une guerre économique totale qui nécessite des sacrifices."<sup>3</sup>

Depuis une vingtaine d'années, les dénonciations de l'inadaptation et des effets pervers de la globalisation tendent à se multiplier. Anne-Marie Laulan, en 1990, pose ainsi la question de la reconnaissance de la culture dans le développement des pays méditerranéens : "(...) L'aire méditerranéenne comme figure allégorique de la dépendance économique, d'un certain sous-développement, doit-elle pour devenir plus moderne et plus compétitive, renier, reléguer ses traits d'appartenance culturelle, ses modes traditionnels d'échange d'informations, ses réseaux informels de légitimation par la socialisation ?".<sup>4</sup> Si les questions sont aujourd'hui explicites, les réponses et leur mise en application sur le terrain

---

<sup>1</sup> LECLERC Gérard. *Anthropologie et colonialisme*. Paris : Fayard, 1972, p.22.

<sup>2</sup> WOLTON Dominique. *Op. cit.*, p.321.

<sup>3</sup> MIGNOT-LEFEBVRE Yvonne. *Op. cit.*, p.86.

<sup>4</sup> LAULAN Anne-Marie. "Information et identités". *Op. cit.*, p.112

restent rares, du fait de la puissance des logiques globales, mais aussi, peut-être, à cause de la difficulté des principaux acteurs du développement, imprégnés par les valeurs occidentales, à échapper à leur ethnocentrisme pour proposer de nouveaux modèles.

### 3.3.3 Les conséquences de la globalisation dans l'organisation

Si ces travaux sur la dimension culturelle du développement s'éloignent un peu de notre problématique, ils montrent toutefois l'importance de l'influence de la culture dans les organisations, et sa contribution à la réussite ou à l'échec de modèles de changement. En effet, quelles que soient les régions du monde, une même logique de globalisation tend à induire les changements proposés aux salariés, selon des axes identiques :

- les normes et les références de l'état providence, du service public et du jeu des forces sociales (syndicats, mouvements politiques, associations...) tendent à laisser la place à l'intérêt privé et aux lois du marché ;<sup>1</sup>
- l'internationalisation et l'instabilité des marchés obligent, dans les entreprises, à une normalisation accrue, globale, afin de faciliter et d'accélérer la recomposition des échanges et des moyens de production : "Ainsi, le manager s'attend à trouver les mêmes documents de gestion, donc les mêmes principes de fonctionnement dans ses filiales de Hongkong et d'Écosse."<sup>2</sup>

Il est donc probable que les formes de changement que nous serons amenés à étudier traduisent, de façon plus ou moins visible, cette tendance générale à la globalisation.

---

<sup>1</sup> TROMPENAARS Fons. *Op. cit.*, p.253.

<sup>2</sup> MIGNOT-LEFEBVRE Yvonne. *Op. cit.*, p.123.

De plus, les recherches sur l'influence des cultures dans l'organisation ouvrent la réflexion sur l'influence des organisations sur les cultures, dans une perspective systémique où les entreprises sont en interaction avec leur environnement social et culturel. Ainsi, Barbara Parker souligne l'évolution de la culture locale, qu'elle nomme "culture parent" (*parent culture*), suite à la mutation de la culture organisationnelle générée par la globalisation des pratiques professionnelles.<sup>1</sup> Cette évolution des cultures locales sous le poids de logiques globales révèle les enjeux d'une réflexion sur l'importance du lien social communautaire, dans un processus de changement organisationnel où la communication, sous forme de négociations, joue un rôle déterminant. "(...) Toutes ces échelles de la réalité, l'international, le local, le régional et le national, n'ont de sens que si on les articule entre elles, que si l'on met en relief les interactions, que si l'on refuse d'établir des dilemmes et des binarités pour rechercher des passerelles, les médiations et les négociations qui s'opèrent entre les diverses dimensions, sans négliger pour autant l'existence bien réelle des rapports de force entre elles."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PARKER Barbara. *Op. cit.*, p.494 (traduction libre).

<sup>2</sup> MATTELART Armand. *Op. cit.*, p.298.

**CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :**

**LE CONCEPT DE CHAINE D'APPROPRIATION**

Une approche communicationnelle permet de concevoir le processus de changement dans l'entreprise sous la forme d'une "chaîne d'appropriation", s'étirant dans l'espace et dans le temps, dont les maillons sont constitués par une succession d'appropriations et d'actions, ces deux éléments se structurant mutuellement grâce au réseau d'interactions dans lequel ils s'inscrivent.

L'entreprise est en mouvement : à des rythmes différents, les outils, les structures, les règles, les connaissances et les individus évoluent, dans un même processus de changement organisationnel. De nouvelles contraintes apparaissent pendant que d'autres disparaissent, à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières de l'organisation. Dans cet univers instable, l'homme découvre à chaque instant des limites et des ressources qui orientent ses actions.

Chacune de ces découvertes fait l'objet d'une appropriation individuelle. Le concept d'appropriation, tel que nous l'employons, met en scène un individu à la fois acteur, agissant rationnellement au sein d'un système contraignant, et sujet, capable d'émotions et libre de ses décisions indépendamment de toute contrainte systémique identifiable. A partir de ce qu'il comprend et de ce qu'il ressent, l'individu interprète son environnement, puis agit en fonction de cette interprétation dans les interstices de liberté laissés par le système.

Une approche communicationnelle rend à cette appropriation sa dimension collective. En effet, la communication permet à l'individu de mettre en débat les arguments économiques, techniques, politiques et sociaux qui sous-tendent le changement. L'interprétation individuelle de ces arguments se trouve ainsi en partie structurée par les interprétations rationnelles et émotionnelles des personnes avec lesquelles il est en relation. Les actions qui font suite à cette appropriation, et qui alimentent la dynamique de changement, ne sont donc jamais strictement individuelles.

Cette approche permet d'inscrire le changement dans un réseau relationnel de type communautaire, fondé sur le lien social. En effet, l'un des enjeux débattus dans l'arène communicationnelle, lors de l'appropriation du changement, est l'intégration ou l'exclusion de l'individu au groupe auquel il se réfère (l'équipe de travail, l'entreprise, la famille, etc.). Un comportement allant à l'encontre des valeurs et des règles qui sont au cœur de la cohérence communautaire tend alors à se traduire par une exclusion de la personne, alors que les actions qui actualisent ces valeurs et ces règles réaffirment son intégration au groupe. Le processus de changement organisationnel s'inscrit par-là profondément dans le contexte social, notamment dans la culture.

Le concept de chaîne d'appropriation renvoie à l'idée d'un processus où les appropriations et les actions passées structurent celles à venir, grâce au réseau d'interactions auquel participent les acteurs du changement. Ce processus, qui s'étire dans l'espace et dans le temps au gré de la succession des interactions, n'aboutit pas obligatoirement à un changement observable, lorsque les contraintes exercées sur les individus les empêchent de décider librement de leurs actions. Toutefois, même lorsque le déterminisme l'emporte sur l'appropriation, celle-ci reste sous-jacente, susceptible de se manifester en d'autres temps et parfois en d'autres lieux. Ainsi, le processus de changement organisationnel existe indépendamment de ses manifestations physiques, et l'organisation, dès lors que nous nous référons à la conception que les individus en ont, est continuellement en mouvement.

Le réseau relationnel qui permet l'enchaînement et la structuration mutuelle des actions et des appropriations repose sur deux formes de communication. La première fait appel à l'utilisation des différents moyens de communication dont l'homme dispose, naturellement ou sous forme d'outils (la parole, le téléphone, le journal, etc.). La seconde, moins souvent évoquée, s'établit par l'intermédiaire des objets que l'homme construit. Ainsi, une technologie communique à son utilisateur les logiques économique, technique, sociale ou politique de ceux qui



l'ont créée ou prescrite. De même, l'utilisateur, en résistant à la technologie, adresse un message aux créateurs et aux prescripteurs de cette dernière. L'objet technique joue alors un rôle de médiation.

Le concept de chaîne d'appropriation inscrit le changement organisationnel dans un réseau qui dépasse les limites de l'organisation, ancré dans différents espaces et temps sociaux. Il permet une approche communicationnelle de la structuration des organisations par la société, et réciproquement. Les compromis organisationnels entre le niveau global et le niveau local (le *glocalize*), dans le contexte de la mondialisation des marchés, peuvent ainsi être abordés à partir du réseau relationnel qui les structure. En remontant le cours des interactions, des appropriations et des actions à l'origine d'une situation organisationnelle donnée, les logiques locales et globales dévoilent leurs racines. Inversement, en descendant le cours de ce réseau, nous pouvons observer comment les compromis organisationnels "glocaux" détruisent et recomposent les systèmes sociaux, en faisant évoluer les mentalités et les structures.

Cet enchaînement, porté par l'histoire et ancré dans différents territoires, n'est en rien désincarné ni purement mécanique : il repose sur la succession et l'interdépendance des idées, des espoirs, des craintes, des passions, dans toute leur complexité humaine. Le changement organisationnel ne se limite pas à l'établissement de nouvelles règles validées par une instance décisionnelle : il se produit d'abord à l'intérieur des hommes, dans leur manière sans cesse reconsidérée de concevoir et de percevoir l'organisation, mise en œuvre au quotidien dans les espaces de liberté laissés par l'ordre organisationnel.

***DEUXIEME PARTIE***

***LE TELETRAVAIL SALARIE A L'EPREUVE DU LIEN  
SOCIAL***

## **Introduction de la deuxième partie**

L'approche théorique présentée dans la première partie sous-tend notre hypothèse d'une structuration mutuelle de la communication, du lien social et du changement organisationnel, dans le cadre d'un processus permanent et collectif d'appropriation. Dans l'arène communicationnelle, les partisans du changement confrontent leurs arguments aux perceptions et aux pratiques des partisans de la norme. Ce débat permet à chacun des acteurs d'apprécier les conséquences de ses actions, passées ou à-venir, sur le lien social dont dépend son intégration à la communauté à laquelle il se réfère (l'équipe, l'entreprise, la famille, etc.). Cette appréciation structure sa perception du changement et oriente ses actions, renouvelant ainsi les bases du débat dans l'arène. La mise en évidence d'un tel processus conforterait l'idée d'une résistance collective au changement organisationnel, impliquant dans une même dynamique l'ensemble des personnes dont les prises de position et les actions interfèrent directement ou indirectement sur le changement effectif, tel qu'il est mis en œuvre dans l'entreprise. La communication serait ainsi l'élément moteur de la chaîne d'appropriation à l'origine du changement.

Cette première approche ne saurait se suffire à elle-même : seule une confrontation avec la réalité des mutations que connaissent les organisations, sous le poids des logiques économique, technique, politique et sociale, peut permettre de conclure à sa pertinence ou, au contraire, à son incapacité à traduire la complexité. C'est dans cette optique qu'ont été observées et analysées plusieurs situations de télétravail salarié, à travers une série d'entretiens réalisés à EDF et Gaz de France auprès de télétravailleurs et de leurs managers. Le télétravail, tel qu'il est prescrit dans ces deux entreprises, comprend différentes formes de collaboration où l'employé est géographiquement éloigné de sa hiérarchie et de son équipe plusieurs jours par semaine et de façon habituelle. Il ne s'agit donc pas ici du seul télétravail à domicile (marginal à EDF et Gaz de France) mais

également de travail à distance à partir de locaux appartenant à l'entreprise, depuis des bureaux prêtés par des clients ou des fournisseurs, ou encore à partir de "télécentres" hébergeant les salariés de différentes sociétés.

Trois axes d'observation et d'analyse orientent notre démarche :

- Le télétravail est-il mis en débat dans l'arène communicationnelle ?
- Ce débat conduit-il à une mutation du lien social ?
- Cette mutation a-t-elle une influence sur le télétravail tel qu'il est effectivement mis en œuvre ?

Les données recueillies au cours des entretiens confortent nos hypothèses, en révélant clairement, d'une part, le caractère collectif et communicationnel du processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail et, d'autre part, l'évolution du lien social induite par ce changement organisationnel, abordée ici à travers ses conséquences sur les perceptions et les comportements des personnes interviewées. Enfin, une fois étayées ces bases du processus de changement, nous verrons à partir d'une analyse dynamique comment l'appropriation collective d'un nouveau rapport à l'autre et la mise en œuvre du télétravail se structurent mutuellement dans l'arène.

## **1 – L'assise méthodologique de l'analyse**

### ***1.1 – L'enquête réalisée à EDF et Gaz de France***

Une enquête qualitative menée à EDF et Gaz de France entre décembre 1999 et juin 2000, auprès de télétravailleurs et de leurs managers, sous-tend notre analyse du processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail salarié. Les entretiens ont été effectués sur la base de questions ouvertes permettant aux personnes interrogées de s'exprimer largement sur leur perception du lien social et de la communication, de même que sur leur pratique du télétravail. Une analyse comparée de ces perceptions et de ces pratiques nous permettra d'identifier leur rôle dans le processus collectif de changement organisationnel, mais aussi de comprendre en quoi elles se structurent mutuellement.

#### **1.1.1 Rappel des objectifs**

Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France, auprès de trente salariés directement impliqués dans des situations de télétravail, répondent à notre volonté de mettre en évidence la relation – ou l'absence de relation – entre la communication, le lien social et le changement organisationnel. Ils permettent à l'observateur d'apprécier les mutations du rapport à l'autre induites par le travail à distance, puis de corrélérer ces mutations avec la mise en œuvre effective de ce mode d'organisation, appréhendée à travers les résistances qui transparaissent dans le discours des personnes interrogées. Cette volonté nous a conduit à construire notre enquête selon trois grands axes, qui correspondent aux trois "segments" de l'analyse à partir de laquelle nous évaluerons, par la suite, la

pertinence d'une approche communicationnelle du changement mettant en jeu le lien social.

Les entretiens devaient ainsi permettre, en premier lieu, de définir la mutation du rapport à l'autre induite par le travail à distance, à la fois sur les plans matériel, rationnel et émotionnel, ces trois dimensions des interactions humaines étant considérées de façon indissociable dans notre approche de la communication et du processus de changement organisationnel. Une évolution matérielle de la communication (plus formelle, asynchrone, etc.) devait pouvoir être associée à une évolution des jeux de pouvoir et du positionnement stratégique des acteurs (par exemple une diminution des sollicitations pour collaborer à des projets), mais aussi, simultanément, à une mutation des émotions générées par cette situation d'échange (sentiment d'isolement ou d'intégration au groupe, de reconnaissance ou de non-reconnaissance, etc.).

Cette première approche de la communication et du lien social induits par le télétravail devait, dans un second temps, être confrontée aux appréciations plus générales de l'interviewé sur sa situation, afin de vérifier la cohérence entre le discours portant spécifiquement sur les échanges communicationnels et celui ayant trait à la pratique du télétravail d'une manière générale. A partir de cette appréciation globale, il devenait en effet possible de retrouver certains des éléments mis en avant dans le discours spécifique sur la communication, donc de confirmer leur importance dans le processus de mise en œuvre du travail à distance. A l'inverse, une non-concordance entre les deux discours pouvait amener à relativiser le poids de certains de ces éléments ou à compléter l'une des deux approches. Un sentiment d'isolement, par exemple, manifesté à l'occasion d'une question sur l'évolution du rapport à l'autre mais n'apparaissant pas suite à une question plus ouverte sur les inconvénients du télétravail, conduit à relativiser, au moment de l'analyse, l'influence du lien social sur les pratiques et sur les perceptions de la personne interrogée.

Enfin, ces entretiens devaient permettre d'identifier les résistances aux modèles d'organisation à distance diffusés par la Mission Télétravail d'EDF et Gaz de France (celle-ci étant le principal prescripteur en matière de télétravail dans les deux entreprises). Ces résistances, sous la forme de l'acceptation, du rejet, du détournement ou du contournement des normes et des valeurs proposées ou imposées aux acteurs, pouvaient être identifiées à partir de l'ensemble des réponses aux questions sur la communication, le lien social ou la situation de télétravail en général. Il paraissait toutefois important de corrélérer ces données avec les réponses à des questions plus précises, permettant de saisir l'appropriation de certains des arguments mis en avant par la Mission Télétravail, comme, par exemple, l'équilibre des avantages pour le salarié et pour l'employeur.

### 1.1.2 Les caractéristiques de l'échantillon

Afin de répondre à ces différents objectifs, trente télétravailleurs et managers de télétravailleurs ont été interviewés entre décembre 1999 et juin 2000. Ces personnes ont été choisies pour leur implication personnelle et directe dans des situations de collaboration à distance suffisamment pérennes pour se traduire par une évolution durable de l'organisation du travail. Vingt-sept d'entre elles travaillent à distance avec d'autres salariés de leur propre structure (par exemple de leur service). Trois seulement font partie de "réseaux de compétences", dont les membres s'associent de façon ponctuelle en fonction des besoins de l'entreprise et ne sont pas rattachés à la même entité structurelle. Cette dernière forme de télétravail est minoritaire à EDF et Gaz de France, ce qui explique un tel écart.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.380. Annexe 1 : La présentation des principales caractéristiques de l'échantillon

Tous les agents interrogés ont le statut de cadre, à l'exception de deux assistantes. La plupart des télétravailleurs sont ingénieurs ou consultants, dans les domaines de la formation professionnelle, de la recherche et développement ou du suivi d'affaires commerciales. Ces fonctions et ces domaines font appel à la fois à une capacité d'autonomie individuelle dans le travail et à la nécessité de se rapprocher d'autres acteurs au niveau local, d'où leur forte représentation dans notre échantillon. Le nombre important de personnes interviewées ayant une activité en rapport avec la formation professionnelle (seize au total) s'explique également par le mode de constitution de l'échantillon, à partir d'une liste fournie, pour l'essentiel, par des membres de la Mission Télétravail travaillant eux-mêmes ou ayant travaillé dans le domaine de la formation.

Afin de pouvoir comparer les perceptions individuelles du télétravail et de la communication au sein d'un même collectif de travail, dix-sept des entretiens réalisés correspondent à six situations de travail à distance, pour lesquelles nous avons interviewé à la fois l'ensemble des télétravailleurs présents dans l'équipe et leur supérieur hiérarchique direct. Un sous-groupe de six personnes, notamment, se prête ainsi à une analyse spécifique. Ce choix méthodologique explique le nombre élevé de managers dans l'échantillon (douze sur trente).

La proportion d'hommes et de femmes correspond à la répartition moyenne dans les deux entreprises, mais les femmes ayant un statut de cadre sont sur-représentées (23,3% contre 16,8%).<sup>1</sup> Cet écart résulte, pour l'essentiel, du taux de féminisation des domaines d'activité couverts par l'échantillon. Nous ne pouvons donc déduire de ces chiffres que le télétravail est essentiellement pratiqué par des femmes souhaitant se consacrer davantage à leur famille, une idée reçue qui ne résiste d'ailleurs pas aux statistiques européennes sur la répartition des sexes parmi les télétravailleurs, qui révèlent que seulement 28,5% d'entre eux sont

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Rapport 1999 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Direction du Personnel et des Relations Sociales, document diffusé en interne, 1999, p.3.



féminins.<sup>1</sup> L'âge moyen de l'échantillon, supérieur de trois ans à la moyenne générale (43,5 ans contre 41,5), conforte l'idée que le travail à distance à EDF et Gaz de France est pour l'instant essentiellement destiné à des personnes dont l'autonomie est garantie par l'ancienneté dans l'entreprise.<sup>2</sup> Le niveau moyen de formation des agents interrogés – trois à quatre années d'étude après le baccalauréat – confirme cette tendance à réserver le télétravail à une population dont le niveau d'étude, en plus de l'ancienneté dans l'entreprise, du statut de cadre et de la nature des activités, est considéré comme un gage d'autonomie dans le travail. Ces chiffres et ces interprétations doivent toutefois être relativisés compte tenu du peu de personnes interrogées, l'objet de notre enquête étant de recueillir des informations sur les représentations et les pratiques des télétravailleurs à partir d'un échantillon non strictement représentatif de la population étudiée.

### 1.1.3 Des questions ouvertes sur la pratique du télétravail et sur sa perception

Le guide d'entretien, élaboré sur la base des axes d'observation précédemment évoqués et des caractéristiques de l'échantillon, comprend six consignes assorties chacune de différentes relances adaptées au rôle que joue l'interviewé dans la situation de télétravail. Les consignes, identiques pour l'ensemble des agents interrogés, invitent ceux-ci à s'exprimer largement et librement sur leur interprétation du télétravail :

- Quelle est votre activité ?
- Sous quelle forme pratiquez-vous le télétravail ?
- Pourquoi pratiquez-vous le télétravail ?

---

<sup>1</sup> EMPIRICA. *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report*. Bonn (Allemagne) : Rapport commandité par la Commission Européenne, August 2000, p.32.

<sup>2</sup> EDF. *Memo 2000*. Direction de la communication, document d'information interne, 2000, p.11.

- Qu'est-ce que cela change pour vous de télétravailler ?
- Êtes-vous satisfait par le télétravail ?
- Quelles sont les attentes auxquelles ne répond pas le télétravail ?

Ces consignes répondent à notre volonté de recueillir des informations à la fois sur les représentations et sur les pratiques du travail à distance, afin de voir en quoi elles se complètent ou s'opposent et contribuent ainsi à structurer le changement organisationnel. Elles incitent l'interviewé à s'exprimer sur la forme de ses actions, sur ce qui les motive et sur la manière dont il les ressent. Ces éléments de réponse peuvent être redondants d'une question à l'autre, mais cette redondance est elle-même porteuse de sens. Elle permet en effet, au moment de l'analyse, de croiser entre elles les différentes réponses, mais aussi de dégager du discours les principales préoccupations de l'interviewé. Celui-ci peut, par exemple, évoquer dès la première ou la deuxième consigne son sentiment d'isolement, puis réaffirmer celui-ci à l'occasion des questions suivantes, soulignant par-là l'importance du lien social dans sa perception du télétravail et dans ses actions.

Les relances associées à chaque consigne encouragent l'interviewé, lorsqu'il ne le fait pas spontanément, à aborder la dimension communicationnelle de sa situation de télétravail. Elles l'invitent à s'exprimer sur ses relations avec les autres membres de l'équipe, avec sa hiérarchie et avec l'entreprise d'une manière générale. Elles l'interrogent également sur l'évolution de ses rapports avec des personnes extérieures à l'entreprise, telles des clients ou des fournisseurs. Pour chacune de ces catégories d'acteurs, il lui est demandé de préciser à la fois l'évolution formelle de son rapport à l'autre, et la manière dont il évalue et perçoit intérieurement cette mutation. La consigne "Qu'est-ce que cela change pour vous de télétravailler ?" donne ainsi lieu à quatre relances :

- Pour vous-même ?
- Dans vos relations avec votre équipe directe ?

- Dans vos relations avec l'entreprise d'une manière générale ?
- Dans vos relations avec votre hiérarchie ?

La consigne "Êtes-vous satisfait par le télétravail ?" s'accompagne de relances identiques, portant spécifiquement sur les relations avec l'équipe, l'entreprise et la hiérarchie.<sup>1</sup> Afin de ne pas heurter les télétravailleurs interviewés avec des questions trop personnelles, nous ne les avons pas interrogés directement sur leurs rapports avec des acteurs relevant de leur vie privée (famille, amis, associations, etc.). Nous avons préféré les laisser s'exprimer librement sur ce thème, notamment à l'issue des questions portant sur les avantages et les inconvénients que présente le télétravail.

Les relances permettent également de confronter l'interviewé aux "modèles" de travail à distance prescrits dans l'entreprise. Il lui est ainsi demandé de s'exprimer sur l'équilibre entre les gains que procure ce mode d'organisation à l'employeur et les avantages que lui-même retire de la situation. Dans le même esprit, une autre question porte sur les outils de communication utilisés et sur les difficultés soulevées par leur usage, afin de pouvoir, au moment de l'analyse, juger de la capacité de ces outils à compenser l'éloignement dans le temps et dans l'espace, cette capacité étant à l'origine de toute forme de télétravail.

Enfin, une dernière relance tente de faire apparaître l'attachement du salarié au travail à distance, révélateur de l'intégration sociale de ce mode d'organisation. Il lui est demandé s'il préférerait réintégrer une structure "classique" ou s'il souhaite continuer à télétravailler, afin de juger de l'importance qu'il accorde, à titre personnel, aux avantages et aux inconvénients du télétravail.

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.382. Annexe 2 : Guide d'entretien

#### 1.1.4 Les modalités de l'enquête

Les entretiens ont été réalisés en collaboration avec deux enseignants chercheurs en sciences de gestion, associés à cette enquête à la demande de la Mission Télétravail<sup>1</sup> afin de réaliser une étude sur les motivations et les freins liés au travail à distance.<sup>2</sup> Nous avons accepté cette collaboration du fait de la compatibilité des thèmes de recherche et des méthodes employées, mais également afin de ne pas solliciter plusieurs fois de suite le même échantillon de télétravailleurs et de managers, ce que souhaitait éviter la Mission et ce qui aurait sans doute induit des effets pervers au moment des entretiens. Ces deux chercheurs désirant analyser les représentations du télétravail par les acteurs, il n'a pas été nécessaire de modifier la structure du guide d'entretien que nous avons initialement prévu, dont les questions amenaient l'interviewé à s'exprimer largement sur sa conception du travail à distance. Nous avons toutefois profité de cette collaboration pour affiner certaines consignes et relances, mais aussi, plus généralement, pour échanger et confronter nos expériences et nos analyses, issues de parcours et de champs scientifiques différents. Suite à cette association, dix-huit entretiens ont été effectués par les chercheurs de l'IRGAE et douze par nos soins. L'inconvénient d'un tel partage tient dans la difficulté à retrouver, à travers la retranscription d'un entretien effectué par un autre que soi, la richesse informationnelle du contact direct avec l'interviewé. Dans le cas présent, cet inconvénient a été en grande partie compensé par la qualité et le nombre des interviews réalisées personnellement, et par les nombreux échanges avec les deux autres enquêteurs qui nous ont permis de partager nos impressions et nos premières analyses.

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.287. Une intégration structurelle et réglementaire du télétravail

<sup>2</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT et François COCULA, Maîtres de Conférences à l'Institut Régional de Gestion et d'Administration des Entreprises (IRGAE), Université Bordeaux IV.

Les entretiens ont été réalisés sur le lieu de travail de la personne interrogée, à l'issue d'une prise de rendez-vous par téléphone, elle-même précédée, dans la plupart des cas, d'un premier contact par messagerie électronique précisant le cadre de l'enquête. Leur durée moyenne est de cinquante-cinq minutes (de trente-cinq minutes pour le plus court à une heure trente pour le plus long), pour une durée cumulée d'un peu plus de trente-deux heures. Après accord de l'interviewé, demandé sur le lieu de rendez-vous, chaque entretien a été enregistré. Une fois retranscrites, les données ainsi recueillies ont été mises en commun et soumises à l'analyse spécifique des différents chercheurs, en fonction de leur problématique. L'IRGAE, en collaboration avec la Mission Télétravail et avec moi-même, a ainsi réalisé un rapport de synthèse soulignant, d'une part, la difficulté de certains interviewés à se considérer comme des télétravailleurs (vraisemblablement en raison du flou et de la multiplicité des définitions du télétravail<sup>1</sup>), et, d'autre part, leur impression de profiter personnellement du travail à distance tout en en faisant bénéficier l'entreprise.<sup>2</sup> Nous reviendrons sur certaines de ces conclusions dans le cadre de notre analyse.

#### 1.1.5 Trois niveaux de synthèse

Trois thèmes principaux et trois niveaux d'analyse, susceptibles de faire émerger les éléments d'une appropriation collective du télétravail à EDF et Gaz de France, structurent notre lecture du corpus constitué à l'issue des entretiens. Ces thèmes ont été définis de manière à faire apparaître la relation, dans le processus de changement organisationnel, entre la mise en débat du travail à distance, la prise

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.227. Des définitions au service de projets politiques différents

<sup>2</sup> COCULA François, FREDY-PLANCHOT Agnès, GLEONNEC Mikaël, ROMAIN Jean-Côme. *Motivations et freins liés au télétravail. A la découverte des représentations des acteurs*. Bordeaux : Université Bordeaux IV et Mission Télétravail EDF Gaz de France, document non édité, octobre 2000.

en compte du lien social dans ce débat, et la mise en œuvre effective, dans les pratiques des salariés, de ce nouveau mode d'organisation du travail :

- Thème 1 : l'interviewé associe lui-même ses pratiques et sa perception du télétravail à ses relations avec d'autres acteurs. Dans ce cadre, nous distinguons le discours sur la mise en œuvre du travail à distance (les pratiques) de celui sur l'évaluation stratégique et émotionnelle de la situation (la perception).
- Thème 2 : la personne interrogée décrit son rapport à l'autre. Trois thèmes secondaires permettent de différencier les aspects formels (avec qui communique-t-on et de quelle manière) des aspects stratégiques et de la perception émotionnelle des interactions humaines.
- Thème 3 : l'interviewé décrit sa situation de télétravail. Il s'agit alors de se faire une idée précise de ses activités et de faire ressortir les éléments susceptibles de mettre en évidence les résistances aux modèles organisationnels qui lui sont proposés. Dans cette optique, deux thèmes secondaires distinguent les avantages et les inconvénients du télétravail, pour l'entreprise et pour le salarié.<sup>1</sup>

Cette lecture thématique donne lieu à différents niveaux d'analyse qui permettent de tirer parti de la spécificité de l'échantillon. En effet, celui-ci regroupe les représentants de deux populations distinctes impliquées dans des situations de télétravail : celle des télétravailleurs et celle des managers de télétravailleurs. Il réunit également, à plusieurs reprises, un manager et un ou plusieurs télétravailleurs appartenant à une même équipe de travail. Ces caractéristiques induisent trois niveaux d'analyse :

- une analyse synthétique verticale de l'ensemble des entretiens ;

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.384. Annexe 3 : Grille d'analyse

- une recherche des complémentarités, des convergences et des oppositions qui révèlent et caractérisent le débat, dans l'arène communicationnelle, entre les managers et les télétravailleurs interrogés ;
- une analyse spécifique de la dynamique communicationnelle à l'origine de la mise en œuvre du télétravail au sein des équipes représentées dans l'échantillon.

Nous pourrions ainsi comparer entre eux les résultats issus de ces différents niveaux de lecture et d'interprétation, afin de voir comment, en se complétant ou en s'opposant, ils contribuent ou non à structurer une définition communicationnelle du changement dans l'entreprise, telle qu'elle apparaît dans nos hypothèses.

### ***1.2 – Justification du choix du terrain au regard de la problématique***

Le télétravail salarié, auquel nous confronterons notre hypothèse d'une structuration mutuelle de la communication, du lien social et du changement organisationnel, présente certaines caractéristiques à mêmes de faciliter l'observation d'un tel processus. Ainsi, son développement s'accompagne, *a priori*, d'une forte évolution du lien social générée par la perte des repères spatiaux et temporels sur lesquels reposent les modes de collaboration traditionnels. Parallèlement, les échanges communicationnels tendent à devenir plus formels, moins fréquents et moins riches, ce qui ne devrait pas être sans conséquence sur le lien fonctionnel et affectif dont dépend l'intégration du télétravailleur à la communauté de travail. Enfin, le télétravail obligeant les membres d'une même équipe à collaborer différemment, le caractère collectif de son appropriation devrait apparaître assez nettement à travers les perceptions et les pratiques des salariés interviewés.

### 1.2.1 Une évolution significative du lien social

Le changement organisationnel, tel que nous le concevons, structure le lien social tout en étant structuré par lui. Les situations de télétravail présentent des caractéristiques susceptibles d'accentuer le poids de ce lien dans le processus de changement. En effet, en éloignant les uns des autres des salariés traditionnellement réunis au même moment sur un même site, cette forme d'organisation du travail change les conditions des échanges matériels et émotionnels à partir desquels se constitue le rapport à l'autre. L'utilisation des TIC compense en partie l'éloignement physique, mais ne permet pas de recréer la richesse et à la complexité des échanges formels et informels qui s'établissent à partir d'une même dimension spatiale et temporelle.<sup>1</sup> Le lien social consécutif à ces échanges est donc amené, *a priori*, à évoluer de façon significative, et à jouer ainsi, selon notre hypothèse, un rôle déterminant dans l'appropriation du télétravail.

Les préoccupations des différents acteurs confortent l'idée d'une forte influence du lien social. La distance est en effet perçue, tant par les télétravailleurs que par les décideurs (entrepreneurs, managers, "stratèges", etc.), comme une source de difficultés relationnelles à l'origine d'une mutation du rapport à l'autre. Ainsi, les salariés en situation de télétravail éprouvent ou redoutent un sentiment d'isolement, du fait d'une communication moins spontanée et moins fréquente avec leurs collègues et leur hiérarchie.<sup>2</sup> Ce sentiment se manifeste à travers la crainte, parfois justifiée, de ne pas obtenir une reconnaissance suffisante en échange de leur travail et au regard des compétences qu'ils mettent à la disposition de l'organisation. Ce manque de reconnaissance peut prendre la forme

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.254. Un rapport à l'autre structuré par les réseaux

<sup>2</sup> BOURHIS Anne, GILBERT Marcel, AUDET Michel. *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*. Québec (Canada) : Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), 2001, p.23.



d'une mise à l'écart des circuits d'évolution de carrière ou, plus généralement, se traduire par "l'oubli" du télétravailleur lors de la circulation des informations. Une telle marginalisation est en partie compensée par une communication plus formelle (réunions synchrones régulières, système d'information accessible *via* les réseaux et alimenté de façon systématique, etc.), mais celle-ci remplace difficilement la richesse de relations en face-à-face fréquentes et spontanées, telles qu'elles existent naturellement dans les équipes de travail réunies au même moment en un même lieu.

Les décideurs redoutent quant à eux que le télétravail soit à l'origine d'une perte du contrôle exercé sur les employés.<sup>1</sup> L'éloignement supprime en effet la possibilité, pour le supérieur hiérarchique, de contrôler physiquement et lorsqu'il le désire la manière dont le télétravailleur effectue les tâches qui lui sont confiées. Il tend également à rendre l'individu moins perméable à la culture organisationnelle, notamment lorsque le télétravail s'accompagne d'une augmentation et d'une diversification des communications avec des personnes extérieures à l'entreprise ou à l'équipe (comme ce peut être le cas lorsqu'un salarié est placé chez un client). La "loyauté" du télétravailleur, structurée par les normes et les valeurs de l'organisation et renforcée par la reconnaissance qu'il obtient de l'employeur, est alors compromise, et n'amène plus nécessairement l'individu à "être son propre tyran", selon les termes d'Edward T. Hall.<sup>2</sup>

Ces témoignages ne couvrent qu'une partie des mutations du lien social induites par le télétravail. En effet, celles-ci ne sauraient être limitées aux seuls sentiments d'isolement et de perte de contrôle, tout éloignement dans l'espace et dans le temps se traduisant nécessairement par un rapprochement du même type, susceptible de créer ou de faire évoluer des liens avec d'autres salariés de l'organisation ou avec des personnes extérieures à l'entreprise. Le fait de

---

<sup>1</sup> BOURHIS Anne, GILBERT Marcel, AUDET Michel. *Op. cit.*, p.19.

<sup>2</sup> HALL Edward T. *La danse de la vie*. Paris : Éditions du Seuil, 1984, p.87.

télétravailler à proximité de son domicile, par exemple, peut permettre au salarié de passer moins de temps dans les transports, et de profiter de ce temps gagné pour entretenir des relations professionnelles, amicales ou familiales qu'il négligeait jusqu'alors. Il nous faut donc envisager l'ensemble de ces relations pour identifier l'évolution du rapport à l'autre dans les situations de télétravail, avant de voir comment cette mutation du lien social s'inscrit dans un processus communicationnel de changement.

### 1.2.2 Une mise en débat à différents niveaux de l'organisation et de la société

Le choix du télétravail comme terrain répond, par ailleurs, à notre volonté de montrer en quoi le changement est structuré par une chaîne d'appropriation qui se déploie dans l'espace et dans le temps, dépassant les frontières de l'organisation.

Dans l'entreprise, l'idée que le télétravail résulte d'une appropriation collective est confortée par la nécessaire évolution des modes de collaboration que cette situation implique. En effet, il suffit d'un télétravailleur dans une équipe ou une entreprise pour remettre en question l'ensemble des pratiques, des outils et des structures sur lesquels repose la synergie du collectif de travail. Le manager du télétravailleur, même s'il ne s'estime pas lui-même en situation de télétravail, se voit contraint d'adopter des modes de contrôle et de coordination des activités adaptés à la distance, en utilisant davantage, par exemple, les technologies d'information et de communication. De même, tous les membres de l'équipe (manager y compris) sont amenés à changer leurs habitudes de travail, notamment en matière de circulation de l'information, afin de faire pleinement participer le télétravailleur à la dynamique du groupe.

Au-delà du contexte de l'équipe de travail, d'autres sous-structures de l'entreprise se voient contraintes à évoluer pour que le télétravail ne se traduise pas par des dysfonctionnements organisationnels. Le télétravail à domicile, par exemple, est

grandement facilité lorsque les procédures administratives impliquant le salarié peuvent s'effectuer à distance : gestion des salaires, remboursements de frais, achats de matériel, etc. L'appropriation du télétravail par le télétravailleur ne saurait donc être dissociée de l'appropriation du télétravail par l'ensemble des personnes amenées à adapter leur activité à ce nouveau mode d'organisation. Le changement organisationnel "télétravail" résulte donc bien, en toute logique, de l'enchaînement de ces appropriations individuelles dans un processus collectif, la communication permettant à ce processus de prendre corps.

Cette chaîne d'appropriation dépasse les frontières de l'entreprise. Les arguments économiques, techniques, sociaux et politiques à l'origine des situations de travail à distance sont en effet mis en débat à tous les niveaux de la vie sociale (familial, amical, institutionnel, syndical, associatif, etc.). Ce n'est pas obligatoirement le télétravail dans son ensemble qui est alors débattu et approprié, mais tel ou tel aspect entrant en jeu au moment de sa mise en œuvre, comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ou l'utilisation d'une technologie de communication particulière. Les différentes définitions du télétravail, marquées par la volonté de libéraliser l'économie, de protéger les salariés, d'aménager le territoire ou encore d'améliorer son cadre de vie personnel, révèlent la richesse du débat social à l'origine du changement organisationnel.<sup>1</sup>

### 1.2.3 Une communication plus formelle

La distance entre les différents acteurs, dans les situations de télétravail, accentue le caractère formel de la communication, rendant ainsi plus facilement identifiables les interactions humaines à l'origine de la mutation du lien social et du changement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.227 Des définitions au service de projets politiques différents.

Le télétravail oblige à "penser" la communication. En effet, la distance qui sépare les salariés les contraint à un effort supplémentaire pour que l'éloignement ne se traduise pas, à plus ou moins long terme, par des dysfonctionnements organisationnels dus à une mauvaise synchronisation des activités ou à une démotivation. La communication doit alors être "réfléchie", tant en ce qui concerne le choix du canal et du code que celui du contenu du message et du moment de sa transmission. Les relations informelles, au détour d'un couloir, au restaurant de l'entreprise ou autour de la machine à café, tendent ainsi à se muer en une communication planifiée et formalisée, à l'occasion, par exemple, de réunions de travail obligatoires.

Les technologies d'information et de communication, si elles permettent de compenser partiellement l'éloignement dû au télétravail, imposent aux acteurs un certain nombre de contraintes techniques, économiques, sociales et politiques à l'origine d'une formalisation des relations humaines. L'utilisation d'une technologie, quelle qu'elle soit, repose en effet sur un compromis entre les possibilités techniques et le contexte organisationnel, social et culturel dans lequel elle s'inscrit. Chaque TIC présente ainsi des limites techniques qui déterminent en partie le fond et la forme des rapports humains qu'elle permet : utilisation de l'écrit ou de l'oral, relation en temps synchrone ou asynchrone, transmission de l'image des interlocuteurs ou uniquement de la voix, etc. Dans l'entreprise, l'obligation de rentabilité s'ajoute à ces contraintes, incitant les acteurs à restreindre leur utilisation des TIC aux communications susceptibles d'augmenter la productivité. D'autres sources de déterminisme, telles que les normes, les valeurs et les codes sur lesquels repose le fonctionnement de l'entreprise et de son environnement social, pèsent également sur cet usage. La culture nationale, régionale ou organisationnelle des salariés, par exemple, peut les inciter à privilégier l'oral à l'écrit ou à préférer une communication synchrone à une relation asynchrone.

La combinaison de ces contraintes pèse sur la communication dans l'entreprise, dans les situations de travail traditionnelles comme dans les situations de télétravail. Ces dernières présentent toutefois la particularité d'accentuer le poids des logiques technique et économique, en rendant nécessaire l'utilisation des TIC pour compenser l'éloignement. Ces contraintes supplémentaires sont à l'origine d'une rationalisation de la communication, qui se traduit par des contacts moins fréquents, laissant moins de place à l'informel et à l'émotionnel (la transmission d'informations "utiles" étant prioritaire). Le télétravailleur peut être amené, par exemple, à privilégier l'utilisation de la messagerie électronique à celle de la visioconférence au nom de la rationalité organisationnelle. En effet, un message électronique coûte moins cher, en termes d'équipement et de prix des communications, qu'une séance de visioconférence. De plus, la messagerie électronique permet de transmettre des informations en mode asynchrone, supprimant ainsi l'obligation pour les interlocuteurs d'être disponibles au même moment, et favorisant de la sorte une accélération des processus de production. Ainsi, le mode de communication le plus formel (écrit et asynchrone) tend à l'emporter sur une communication plus riche mais plus contraignante, donc estimée moins rentable.

Une telle logique relationnelle limite le nombre et la forme des interactions qui, dans les situations de télétravail, permettent de mettre le changement organisationnel en débat. L'arène communicationnelle, où les différents arguments qui structurent le changement s'échangent et se confrontent, devient ainsi plus facilement identifiable.

## **2 - L'appropriation collective d'un nouveau rapport à l'autre**

Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France révèlent les rouages du processus de structuration mutuelle entre le lien social, les échanges communicationnels et la mise en pratique du télétravail. Avant de développer une approche dynamique du changement organisationnel, en tant que "mouvement" et non à partir de l'analyse des segments d'un même processus considérés indépendamment les uns des autres, il nous faut nous pencher sur la nature de ces différents segments et sur leur rôle dans l'appropriation collective du changement. Des extraits d'entretiens illustreront nos propos.<sup>1</sup>

### ***2.1 – Les conditions de l'ajustement mutuel au sein du groupe de travail***

La distance physique et psychologique qui sépare le télétravailleur des autres membres de l'équipe et de l'entreprise oblige l'ensemble de ces acteurs à redéfinir les repères spatiaux et temporels à partir desquels ils ajustent leurs actions les uns par rapport aux autres. Pour parvenir à l'efficacité collective, il leur faut en effet remettre en question leur conception et leur perception de l'espace, du temps et de la communication, à partir desquelles se structure le rapport à l'autre. Alors que la distance géographique et temporelle est traditionnellement synonyme d'absence, le télétravail repose sur l'idée que l'usage des TIC permet de compenser l'éloignement physique, moyennant une formalisation de la communication suffisante pour pallier l'impossibilité d'un ajustement mutuel sur la base de fréquentes relations informelles et en face-à-face. Toutefois, au-delà de l'identification de ces nouveaux repères se pose la question de leur partage au

---

<sup>1</sup> Chaque extrait est suivi du numéro de l'entretien dont il est issu, tel qu'il apparaît dans le tableau qui présente les principales caractéristiques de l'échantillon retenu. Cf. *infra*, p.380. Annexe 1 : Présentation des principales caractéristiques de l'échantillon

sein de la communauté de travail, dans le cadre d'un processus collectif d'appropriation où les partisans du changement se heurtent à ceux de la norme, plus nombreux et confortés par l'inertie organisationnelle.

### 2.1.1 Une nouvelle manière de concevoir et d'habiter l'espace

Le développement du télétravail s'accompagne d'une mutation des repères spatiaux à partir desquels le télétravailleur, son manager et son équipe de travail structurent leurs modes de collaboration et, plus généralement, leur communication et le lien social qui en découle. Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France confirment et illustrent une telle évolution, tant en ce qui concerne la nouvelle géographie du réseau relationnel du télétravailleur que la définition de nouveaux repères pour compenser l'effacement des frontières spatiales traditionnelles.<sup>1</sup>

La majorité des situations de télétravail observées répond à la fois à la volonté de certaines structures de l'entreprise de se rapprocher de "clients" internes à l'organisation ou extérieurs à celle-ci, afin d'accroître leur réactivité, et au désir des salariés d'améliorer leurs conditions de vie et de travail en s'affranchissant de l'obligation de résider dans des zones urbaines pour raisons professionnelles, notamment en région parisienne. Ces situations sont à l'origine d'un éloignement géographique important, souvent de plusieurs centaines de kilomètres, entre le télétravailleur, sa hiérarchie et son équipe de travail. Le réseau relationnel du salarié à distance, structuré par la qualité et la quantité des interrelations qu'il entretient avec ses collègues, ses partenaires, ses clients, mais également avec sa famille, ses amis ou son voisinage, tend alors soit à se renforcer localement, au détriment des relations avec l'entité dont dépend hiérarchiquement et

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.248. Un rapport à l'espace qui évolue

structurellement le télétravailleur, soit à se figer dans sa configuration initiale, tel qu'il était avant le départ en télétravail. Une telle évolution traduit la difficulté des télétravailleurs à créer à distance une relation durable, satisfaisante tant sur le plan rationnel (l'échange d'informations) qu'émotionnel (le lien social), avec une personne n'ayant pas partagé avec eux suffisamment de moments de proximité physique, jugés indispensables pour "se connaître". Un renforcement du réseau relationnel au niveau local leur permet alors de compenser en partie le manque de communication synchrone, en face-à-face, avec leur collectif de travail initial :

"Oui. Mais, à mon avis, le réseau est fondamental. Quand tu pars en télétravail, il faut que tu aies le carnet d'adresses. Sinon, tu... Si tu es un jeune embauché, ce n'est pas la peine. Je pense qu'il faut un minimum de cinq ans d'entreprise pour connaître les gens, avoir déjà travaillé avec eux de manière concrète et proche, de proximité. Sans ça, à mon avis, c'est quand même très risqué. [...] Et j'ai l'impression que je ne fais pas de nouvelles connaissances. J'ai l'impression que mon réseau reste. Il s'entretient, mais il ne s'enrichit pas." [8]

"Pour moi-même, j'évolue dans un cadre de travail qui me va, enfin, dans un cadre qui me convient. Je vous le dis, la campagne, un village, le silence, les gens qu'on croise dans la rue... Et puis qui me reconnaissent. Voilà. Donc ça, c'est important. [...] Autrement, on a une vie sociale, ici. Je ne sais pas si vous l'avez remarqué. On boit le café. Moi, je connais bien tous les gens du centre, on boit le café, comme si j'étais à Clamart<sup>1</sup>, quoi." [9]

Le rapport à l'espace induit par le télétravail se traduit également par l'émergence de nouveaux repères permettant de dissocier les lieux et les temps qui correspondent aux activités professionnelles, privées ou familiales des télétravailleurs. Les entretiens confirment l'effacement des repères spatiaux matériels au profit de repères temporels, les télétravailleurs ajustant leur perception de l'espace en fonction des différents temps professionnels et privés qui se succèdent en un même lieu. Ce rapport à l'espace, de plus en plus assujéti au rapport au temps, varie en fonction des situations de télétravail (à domicile, dans des locaux de l'entreprise, en télécentre, etc.), mais également en fonction

---

<sup>1</sup> L'équipe du télétravailleur est localisée sur un site EDF dans la ville de Clamart, en banlieue parisienne.



de la capacité des individus à passer rapidement et fréquemment d'une activité professionnelle à une activité privée, et inversement. Le passage ci-dessous, extrait de l'interview d'un télétravailleur à domicile, illustre comment celui-ci structure son rapport à l'espace à partir de nouveaux repères matériels et temporels qu'il s'est lui-même constitués, et qu'il extériorise et concrétise dans des rites quotidiens :

"C'est clair que je me suis complètement créé une bulle télétravail ou travail, je dirais... C'est pour ça qu'à la maison, il y a un local uniquement professionnel, avec un "look" professionnel parce que je vais y mettre certains trucs, des décorations. Et puis je vais essayer de ne travailler que dans cette pièce, à savoir quand même que je sors instantanément d'un lieu à l'autre en ouvrant la porte. [...] Je me suis aussi constitué des rites pour démarrer la journée. Même pendant la pause de midi, je change de vêtements, je m'habille autrement. [...] Elle [la journée] commence généralement à 8 heures. C'est vrai que, là aussi, je pourrais descendre en bas dès 7h40, mais je reste dans la cuisine jusqu'à l'heure, je descends à l'heure pile. C'est-à-dire aussi que je me suis calé par rapport à des émissions radios. La personne qui sort de la voiture entend la même chose que moi. Moi, j'ai retrouvé ce repère-là avec la radio et avec l'heure." [27]

Une fois ces repères définis par les télétravailleurs, la difficulté consiste à les faire adopter par les autres membres du collectif de travail, de manière à rendre possible une collaboration à distance.

### 2.1.2 Des repères spatiaux difficiles à partager

Les télétravailleurs interrogés ne considèrent pas la constitution et l'adoption personnelle de nouveaux repères spatiaux comme un obstacle majeur. Le problème auquel ils doivent faire face tient davantage dans la difficulté qu'ils éprouvent à partager de tels repères, dématérialisés et souvent fortement subjectifs, avec les non-télétravailleurs. En effet, ces derniers, généralement majoritaires au sein de l'équipe de travail, ne sont pas confrontés directement aux contraintes spatiales et temporelles que rencontrent les salariés à distance. De ce

fait, ils acceptent plus difficilement de remettre en question et de faire évoluer leur conception traditionnelle de l'espace, où la distance physique est synonyme d'absence. Ils tendent alors à privilégier une communication synchrone et en face-à-face, plus facile à mettre en œuvre et plus riche, au détriment d'une communication asynchrone et à distance permettant d'associer les télétravailleurs à la dynamique du groupe. Cette confrontation entre la norme et le changement, dans les situations observées à EDF et Gaz de France, se traduit par une mise à l'écart plus ou moins prononcée du salarié en télétravail, dont les compétences ne sont plus mobilisées par des collègues et par une hiérarchie qui préfèrent collaborer localement :

"Donc, la personne qui est à distance n'a pas forcément les meilleurs choix, les meilleures opportunités en termes d'organisation du travail. Bon. Les absents ont toujours tort. Et quelqu'un qui est en télétravail est absent. Dans l'esprit des gens, il est absent. Alors qu'il est à quelques chiffres de numérotation sur un clavier de téléphone, il est à un mail, il peut se déplacer si on organise bien son truc." [9]

Cette forme d'inertie organisationnelle et culturelle se manifeste également à travers la difficulté, pour les salariés, à dissocier leur perception du lieu d'activité de l'activité réelle des télétravailleurs. Des agents EDF hébergés au télécentre de Villard-de-Lans, dans le Vercors, évoquent ainsi les remarques et les plaisanteries de leurs collègues sur les "vacances à la montagne". De même, une des personnes interrogées s'est vue obligée de changer de bureau suite à sa mutation en télétravail dans une autre structure, alors qu'un tel déménagement n'était fonctionnellement pas nécessaire. En effet, ses voisins de bureau, qui appartenaient à son ancienne équipe, ne parvenaient pas à la considérer autrement que comme faisant toujours partie du groupe du fait de sa présence physique parmi eux, et la sollicitaient en permanence alors qu'elle travaillait désormais en réseau et à distance sur d'autres projets, avec d'autres collaborateurs.

Plus significative encore est l'idée que l'entreprise et l'équipe n'ont d'*existence* que dans la mesure où les salariés partagent un même lieu de travail. Un des

managers interviewés nous a ainsi fait part de sa conviction qu'une entreprise ne saurait être virtuelle :

"Si elle n'a plus de lieu, symboliquement, elle finira, à un moment ou à un autre, par disparaître, y compris dans la tête de ses salariés." [12]

Une autre personne évoque l'importance qu'elle a accordée à un geste de sympathie de la part d'une de ses collègues sur son lieu de télétravail, qui avait illustré son nom sur la porte de son bureau avec un dessin humoristique. Sans cette communication de proximité, inscrite durablement dans l'espace, elle avait l'impression de ne plus *exister* aux yeux de l'entreprise :

"Quand je suis arrivée ici, à [nom de la structure], je n'avais pas remarqué, ma collègue m'a fait remarquer que j'avais le nom sur ma porte avec un petit dessin très marrant, ça m'a fait grandement plaisir. J'ai trouvé ça vraiment très sympa. Une assistante a fait un petit dessin rigolo comme tout, au premier, deuxième ou troisième degré, cela m'a fait beaucoup rire et je me suis dit : « c'est sympa, cela veut dire que j'ai une place, j'existe là »." [28]

L'évolution des repères spatiaux apparaît ici comme un processus collectif reposant sur la capacité des membres d'une même équipe – ou d'une même entreprise – à structurer et à accepter de nouveaux repères, mais également à partager entre eux ces repères de manière à développer une collaboration au sein du groupe sur des bases communes. Sans ce partage, généralement impulsé par les télétravailleurs et encouragé par leur hiérarchie, l'équipe tend à exclure peu à peu, fonctionnellement et socialement, ceux dont les arguments ont le moins de poids dans l'arène communicationnelle du fait de leur non-conformité aux normes organisationnelles et culturelles communément acceptées. La réflexion suivante, extraite du témoignage d'un télétravailleur, illustre le décalage qui peut exister entre les différents rapports à l'espace au sein d'un même groupe de travail ou d'une même organisation :

"(...) La notion de lieu de travail fixe, c'est une notion qui est hors du temps, qui n'a pas de temps." [24]

Une telle conception de l'espace, en fonction des temps qui s'y succèdent et non en fonction de repères matériels fixes, paraît évidente pour ce salarié nomade, habitué à changer fréquemment de lieu de travail, mais s'avère vraisemblablement difficile à expliquer et à faire partager à un public non averti...

### 2.1.3 Le temps des uns n'est pas celui des autres

L'effacement des repères spatiaux au profit de repères temporels<sup>1</sup> confère à ces derniers un rôle primordial dans le développement des modes de collaboration à distance. En effet, le partage d'un même espace physique n'étant plus possible du fait de l'éloignement géographique entre les interlocuteurs, celui d'un même rapport au temps devient indispensable pour assurer l'ajustement mutuel nécessaire au fonctionnement de l'équipe et de l'entreprise. Ce partage des repères temporels propres au télétravail se heurte, ici encore, à l'inertie culturelle. Les temps communicationnels, pendant lesquels les individus établissent et entretiennent les relations nécessaires à la cohésion du groupe et à la réalisation d'objectifs communs, sont traditionnellement associés à la nécessité de partager un même espace et un même temps physique, alors que le télétravail repose sur la capacité des TIC à s'affranchir non seulement des contraintes spatiales, mais également des contraintes temporelles en permettant une communication asynchrone. Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France révèlent la difficulté des télétravailleurs et de leurs managers à intégrer, dans leur perception de l'organisation du travail et dans leurs pratiques professionnelles, l'idée d'une collaboration ne nécessitant pas obligatoirement le partage d'un même temps physique. Cette difficulté ne s'explique pas par la seule résistance individuelle du télétravailleur : il s'agit encore une fois d'un processus collectif, qui oblige le salarié à distance à prendre en compte, consciemment ou inconsciemment,

---

<sup>1</sup> Cf. Une nouvelle manière de concevoir et d'habiter l'espace *supra*, p.151.

l'inertie culturelle de son équipe et de son entreprise, voire celle de ses partenaires et de ses clients externes. La résistance à ce nouveau rapport au temps, induit par les TIC et le télétravail, se traduit par de l'incertitude quant à la capacité de la communication asynchrone à permettre un ajustement mutuel suffisant au sein du groupe de travail.

D'une manière générale, les télétravailleurs interrogés font part de leur difficulté à gérer l'incertitude suscitée par la communication asynchrone. Les délais de réponse aux messages électroniques qu'ils envoient aux autres membres de l'équipe, notamment, leur paraissent excessivement longs. Les télétravailleurs avancent différentes explications pour justifier leur difficulté à accepter les temps de réponse de leurs collaborateurs. Ils estiment ainsi, pour la plupart, que ces derniers privilégient une communication synchrone avec leurs collègues proches physiquement et font passer au second plan les relations à distance avec les télétravailleurs, jugées moins importantes du fait de l'absence physique de ces derniers, mais également fastidieuses car plus formelles et demandant un effort de synthèse. Ils tempèrent toutefois cette explication en soulignant qu'une telle impression d'attente induite est également générée par l'impossibilité, pour les salariés à distance, de voir les efforts que déploient leurs collègues pour répondre aux questions qui leur sont posées. Les télétravailleurs éprouvent en effet quelquefois de la difficulté à se passer de repères visuels pour ajuster leurs actions à celles de leurs collaborateurs, et tentent de compenser ce manque en incitant leurs collègues à formaliser davantage leur communication :

"Alors c'est vrai que la difficulté, quand on est en travail à distance ou en télétravail, c'est de ne pas savoir quand on va nous répondre. Ça, je crois que c'est une difficulté, parce qu'on lance un mail, on attend la réponse du mail. On lance un coup de téléphone, on attend qu'on nous rappelle et on ne sait pas quand on va nous rappeler. C'est-à-dire que je demande, par exemple : « tiens, tu peux me rappeler pour me dire quelle est la couleur du cheval blanc d'Henri IV ? » « Oui, oui. Bien, on te rappelle. On va se renseigner sur sa couleur et puis on te rappelle ». Et à 5 heures le soir, on ne m'a pas rappelé. Et on ne dit pas : « ah tiens, j'ai toujours pas vu le cheval blanc d'Henri IV, donc, je ne sais toujours pas sa couleur, mais je cherche ». On ne le fait pas. On ne pense pas à nous relancer pour

nous dire : « ne t'impatiente pas ». C'est ça qui est un peu difficile à gérer, peut-être. Mais si on s'organise autrement, et si on a quelqu'un qui nous rappelle en disant : « bien tiens, je ne l'ai pas encore vu, je n'ai pas encore la réponse, etc., mais je m'en occupe », ça rassure, c'est bien, c'est bien." [4]

Cette difficulté à gérer l'incertitude issue de l'inadéquation des repères temporels et spatiaux traditionnels avec les modes de collaboration à distance se traduit, chez certains télétravailleurs, par une tendance à privilégier une communication synchrone par téléphone au détriment de la communication électronique asynchrone, quand bien même celle-ci leur garantirait davantage de souplesse organisationnelle :

"[Les contacts par messagerie électronique avec les autres membres de l'équipe] sont insuffisants parce que les plus efficaces sont ceux qui peuvent se faire au téléphone. Malheureusement, ils sont difficiles à mettre en œuvre parce que les horaires ne correspondent pas, parce que moi, je ne suis pas là quand ils sont là. Je suis plutôt là le soir ou alors dans la journée, ce qui m'oblige à garder des journées de travail au bureau, alors que je devrais être beaucoup plus en clientèle. Donc ça, ce n'est pas bon pour mon travail. Mais je ne peux pas faire autrement. Et en dehors de ces heures-là, c'est surtout par mail, mais en fonction des personnes qui ont bien compris aussi ce que je leur demande, pourquoi je leur demande, etc., j'ai des réponses immédiates ou je n'en ai jamais." [6]

Ce témoignage, comme celui qui précède, illustre le caractère collectif du processus de mise en œuvre du télétravail. En effet, seul le partage d'une même perception du temps, au sein du groupe, permet un ajustement mutuel et une production commune. Réaliser un tel partage demande des efforts de la part des non-télétravailleurs, amenés à prendre en compte les attentes des salariés à distance en dépit de leur absence physique, et de la part des télétravailleurs, contraints à renoncer en partie à la souplesse organisationnelle rendue possible par la communication asynchrone jusqu'à ce que le rapport au temps traditionnel de leurs collaborateurs – mais également le leur – ne repose plus sur une assimilation de la distance à de l'absence, à une communication fastidieuse, à de la frustration et de l'inefficacité.

#### 2.1.4 Une communication qui "prend du temps"

Une dernière caractéristique du rapport au temps induit par le télétravail est l'impression que la formalisation de la communication, rendue nécessaire par la raréfaction des échanges et par l'utilisation d'outils de communication asynchrones reposant sur le langage écrit, "prend du temps". Cette perception du télétravail en tant que contrainte temporelle a été plus souvent mise en avant, au cours des entretiens, que les gains de temps générés par l'accroissement de la flexibilité dans l'organisation du travail. Elle nous éclaire sur la façon dont les hommes perçoivent le temps physique en fonction du plaisir ou du déplaisir qu'ils associent à leurs efforts. En l'occurrence, la formalisation de la communication apparaît très nettement comme un déplaisir. Le temps passé à formaliser des relations humaines à l'origine informelles est mis en concurrence avec le temps consacré à la vie privée ou aux différentes activités professionnelles. Faire une synthèse écrite de ses activités pour la communiquer par messagerie électronique apparaît ainsi comme une perte de temps, un sentiment renforcé par l'impression qu'une relation asynchrone ne remplacera jamais la richesse d'une relation synchrone et informelle :

"Soit vous pouvez [...] avoir [la personne] au téléphone et, à la limite, vous vous retrouvez dans les conditions identiques à celles que vous avez physiquement, vous ne perdez pas toute la partie contacts, tout ce qui est autour du verbal. Mais si vous êtes obligé de le faire sous la forme d'un rapport synthétique, pour bien expliquer, ça n'a jamais la richesse d'un échange. [...] Et ça fait perdre du temps, c'est-à-dire faire un compte rendu pour expliquer à la personne ce que vous attendez d'elle, etc., si ça ne sert qu'à la contacter, à un moment donné, pour... parce que c'est une question de contact différé dans le temps, je trouve que c'est vraiment beaucoup d'énergie perdue. Et malheureusement, c'est ce que je suis obligée de faire. Ça, je trouve ça quand même assez dommage." [6]

Cette mise en concurrence du temps de la communication avec d'autre temps, notamment privés, apparaît de manière encore plus flagrante lorsqu'il s'agit de prolonger une séance de travail réunissant physiquement télétravailleurs et non-

télétravailleurs par un moment de détente informelle, tel un repas ou un "pot". Les salariés en télétravail préfèrent bien souvent sacrifier ces instants de convivialité, dont ils reconnaissent par ailleurs la nécessité et qu'ils aspirent à recréer à distance, à la possibilité de regagner plus tôt leur domicile, qui se trouve généralement à plusieurs centaines de kilomètres. La contrainte du temps de trajet, qui sépare le temps professionnel de la réunion du temps de la vie privée au domicile, l'emporte alors sur l'intérêt d'équilibrer communication formelle et informelle pour parvenir à un ajustement mutuel satisfaisant au sein de l'équipe :

" Et puis, moi, venir à Paris, ce n'est pas évident, et c'est pris sur le reste, et à un moment donné, le temps n'est pas incompressible. Il faut un minimum de temps, quand même, pour vivre à côté, et ce n'est pas facile." [6]

En situation de télétravail, la communication formelle et informelle, à l'origine inconsciemment incluse dans les autres temps de la vie professionnelle (réunions, discussions de couloirs, repas au restaurant de l'entreprise, etc.), devient une activité à part entière, inscrite dans un temps qui lui est consciemment dédié. Ce nouveau temps entre en concurrence avec les autres temps professionnels et privés traditionnellement pris en compte dans les habitudes individuelles et collectives de gestion du temps (qui font office de norme). La formalisation de la communication, rendue nécessaire par le télétravail, tend ainsi à être perçue non seulement comme une activité déplaisante, pendant laquelle le temps semble s'écouler moins rapidement, ou comme une perte de temps par rapport à une communication moins formelle, mais également comme une nouvelle séquence temporelle qu'il convient de "caser" dans son emploi du temps, dans un même temps physique incompressible, donc au détriment des autres temps privés et professionnels.



### 2.1.5 La communication en tant qu'effort

Les télétravailleurs et les managers interrogés reconnaissent la nécessité de formaliser davantage la communication dès lors qu'il s'agit de collaborer à distance. Toutefois, quel que soit le moyen de communication utilisé, le rapport à l'autre tend à devenir synonyme d'effort dès qu'il n'a plus pour cadre un ajustement mutuel entre des interlocuteurs présents sur un même lieu de travail, pouvant se voir, se toucher, se sentir, s'entendre et se parler en fonction de leurs besoins et de leurs désirs immédiats, conscients et inconscients. La distance oblige en effet à davantage de précision et de rigueur dans les échanges, de manière à optimiser des temps de communication moins fréquents et moins riches. La spontanéité cède le pas à une communication préparée à l'avance, rationalisée en fonction des objectifs du groupe de travail et des contraintes propres à l'utilisation des TIC, une telle rationalisation étant perçue comme nécessaire pour pallier l'impossibilité d'un ajustement mutuel informel en face-à-face :

"[...] Ca demande plus de précision et de rigueur. C'est clair, puisqu'on est à distance. Je ne vais pas dans le bureau à côté dire : « dis donc, qu'est-ce que tu en penses ? J'ai un dossier machin, truc. Comment tu ferais, toi ? » Là, il faut être beaucoup plus précis et beaucoup plus rigoureux dans la demande que l'on peut faire à son collègue." [3]

"[...] La plupart du temps, lorsque j'étais au site, pour aller voir mon hiérarchique, ou le Directeur, ou le Directeur Adjoint, je frappais à la porte. S'il est disponible, il me reçoit. Là, je suis filtré par la secrétaire si je téléphone... Donc, je suis obligé de prendre des rendez-vous. Donc, je suis obligé de formaliser mes interventions. Donc, d'être beaucoup plus rigoureux dans la relation qu'on peut avoir. C'est-à-dire que si je l'ai au téléphone ou si je l'ai en visio [i.e. en visioconférence], je vais essayer d'écluser tous les problèmes que j'ai rencontrés ou toutes les demandes que j'ai à faire. Je n'ai pas intérêt à en oublier parce que je sais que je ne l'aurai pas avant une semaine. [3]

"Entre ceux qu'on a à côté, avec qui on travaille, avec tous les niveaux de relation qu'on peut avoir entre l'informel, le formel, le convivial et ceux qui sont loin, eh bien ceux qui sont loin, on se prépare quand on veut se contacter." [10]

"Avant, effectivement, le chef ou le responsable était dans le couloir ; il suffisait, de l'autre côté, de dire : « tiens au fait, je suis sur une affaire, j'ai besoin de ta signature, j'ai besoin de ton avis, j'ai besoin de... ». Aujourd'hui, il a fallu remettre tout ça en cause. Ça ne se faisait pas de façon formalisée, c'est-à-dire que tout se passait de façon assez informelle, mais ça se passait. Aujourd'hui, ça ne peut plus se passer que de façon formelle et la question de l'organisation se pose. Vous voyez ce que je veux dire ?" [14]

Cette rationalisation n'exclut pas toute relation informelle et affective, notamment à l'occasion des appels téléphoniques, jugés mieux adaptés à des échanges plus "personnels" que ne l'est la communication électronique écrite. Toutefois, même si certains interviewés indiquent qu'il leur arrive de contacter leurs collègues dans le simple but d'entretenir une relation amicale, une telle pratique s'avère peu fréquente parmi les télétravailleurs et les managers interrogés, qui privilégient généralement les échanges d'informations utiles à leurs activités. Les extraits ci-dessous illustrent ces perceptions et ces pratiques différentes de la communication informelle à distance, les deux télétravailleurs interviewés appartenant pourtant à la même équipe de travail :

"En fonction des besoins et si on a envie de s'appeler, on s'appelle : « salut, ça va ? », on parle de la pluie et du beau temps. Voilà." [4]

"On ne s'appelle pas entre nous pour dire : « tiens, comment ça va ? ». Parce qu'on échange vraiment que quand on a besoin les uns des autres ou qu'on est embêté, mais on n'appelle pas pour appeler, quoi. On pourrait dire : « tiens, dis donc, j'ai vu tel centre et puis j'ai décroché telle affaire, machin, ou je vais aller voir untel, qu'est-ce que tu en penses ? J'ai tel dossier, comment tu le sens ? Est-ce que tu l'as déjà eu ? » Eh bien, ça, on ne le fait pas. Or on le ferait si on était dans les mêmes locaux, quoi." [5]

La communication asynchrone, grâce à la messagerie électronique et, dans une moindre mesure, grâce au fax, se heurte à une forte réticence face à l'écrit, souvent considéré comme un mode de relation contraignant et insuffisamment

riche, incapable de remplacer une relation orale. Le fait de rédiger une synthèse de ses activités dans le seul but de compenser l'éloignement, en transmettant à ses collègues les éléments susceptibles de favoriser un ajustement mutuel, tend à être perçu comme un effort nécessaire, certes, mais pénible. Cette impression est confortée par la comparaison avec les pratiques de communication antérieures à l'adoption du télétravail, qui reposaient sur la proximité physique des interlocuteurs et sur des échanges informels oraux demandant peu d'effort. Ces pratiques traditionnelles, jugées plus satisfaisantes tant en ce qui concerne la quantité et la pertinence des informations transmises que la qualité de la relation sur un plan affectif, sont souvent regrettées par les télétravailleurs et leurs managers. Certains soulignent ainsi la difficulté à gérer les conflits à distance par le biais d'une communication électronique écrite, qui ne permet pas de réguler la relation en prenant immédiatement en compte les réactions de son interlocuteur. Par ailleurs, les salariés s'attachent à soigner l'image d'eux-mêmes qu'ils transmettent à travers les messages qu'ils rédigent, une telle mise en scène se heurtant aux contraintes de temps et à la nécessité d'une bonne maîtrise du langage écrit, notamment de l'orthographe :

"Le rapport à l'écrit, c'est horrible. Là, je suis en train d'essayer de faire un rapport sur une conférence que j'ai suivie, il faut d'abord, je ne suis pas bon, je le frappe comme je peux, avec un doigt, deux doigts, mais ce n'est pas rapide. [...] Ce n'est pas naturel, donc on se met dans l'état d'écrire et il faut se rendre compte que, par moments, on passe deux fois, parfois même cinq fois, parfois dix fois plus de temps dans cette opération justement de *reporting*<sup>1</sup> que... le *reporting* seul, je veux dire par exemple, un *reporting* pendant une réunion, un *reporting* au téléphone..." [26]

"Il y a le fait de l'écrire et le fait de le raconter. C'est-à-dire qu'il y a des choses, parfois elles se vivent, on ne peut pas le transmettre à l'écran parce qu'on est là. Il y a des moments où il y a des phases d'émotion dans le métier, comme dans d'autres métiers, et ces phases-là ne passeront pas à travers... ça ne passera pas à travers un échange mail, et même aussi certaines choses qu'on a envie de se dire,

---

<sup>1</sup> Le terme anglais "*reporting*" est employé pour désigner une synthèse destinée à informer sa hiérarchie ou ses collègues de ses activités.

qu'on va peut-être se dire de façon un peu violente, mais on peut rectifier tout de suite le tir. En fait, le mot est parti..." [17]

"Donc là, il y a aussi la perception de l'autre. Ça, par contre, il y a un inconvénient, c'est lorsqu'il y a beaucoup de fautes de frappe et de fautes d'orthographe [...] Alors, c'est vrai que les gens écrivent vite. Mais je crois que beaucoup oublient le vérificateur d'orthographe. Ca arrive de faire des fautes, mais parfois, il y a des choses... Je ne sais pas, moi, je le mets en permanence... ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de fautes, attention." [17]

#### 2.1.6 Un processus collectif de formalisation des échanges

Un tel effort de formalisation de la communication doit être équitablement partagé entre le télétravailleur, son manager et les autres membres de l'équipe, sous peine de générer des dysfonctionnements quelquefois non négligeables, peu propices à une pérennisation du télétravail. Dans les faits, tels que nous avons pu les observer, cet équilibre est rarement atteint, les efforts des télétravailleurs pour développer ou entretenir leur relation avec le groupe s'avérant le plus souvent "à sens unique".

L'impression d'effort suscitée par la formalisation varie en fonction des individus : alors que certains perçoivent le manque de relations directes et informelles comme un obstacle majeur, d'autres voient dans la formalisation des échanges une source d'efficacité organisationnelle, les messages échangés étant élaborés et transmis avec davantage de précision et de rigueur. De tels avantages apparaissent essentiellement lorsque le télétravailleur et son équipe parviennent à trouver une complémentarité entre les différents moyens de communication dont ils disposent. En effet, certains échanges gagnent à être formalisés, alors que d'autres s'avèrent trop complexes pour être exprimés de manière synthétique et écrite. Les émotions, de même que l'échange inconscient de données non formalisées, supportent difficilement les contraintes de la messagerie électronique ou du téléphone, alors que certaines informations gagnent à être

présentées sous la forme de synthèses écrites précises et rigoureuses, pouvant être utilisées à des fins opératoires sans qu'il soit nécessaire de les compléter en demandant des précisions :

"Cela a un avantage, lorsque nous travaillons comme cela. Quand nous échangeons sous forme écrite, les documents sont beaucoup plus clairs, plus concis et donc beaucoup plus compréhensibles. Donc, dans l'échange verbal, on dit les choses que nous ne pouvons pas écrire, les choses qui fâchent notamment. Il y a des choses qu'il est quand même préférable de dire en tête à tête." [20]

"C'est ce manque, cette carence en relationnel qui est, je pense, incontournable. Il faut admettre que si on part sur un projet, on décide, on dit : « on va utiliser des moyens modernes de communications », O.K. Ça n'exclura pas qu'il y ait une réunion en présentiel de démarrage, et tout au long du parcours, des réunions en présentiel qui permettront de faire passer des choses qu'on ne peut pas faire passer autrement." [24]

Pour qu'une telle complémentarité émerge dans les pratiques communicationnelles du groupe de travail, chacun de ses membres est amené à choisir avec soin les moyens de communication les mieux adaptés à ses besoins et à ceux de ses interlocuteurs. Il s'agit là d'un processus collectif : en effet, si l'effort de formalisation n'est pas suffisamment réparti entre les membres de l'équipe, le télétravailleur ne parvient pas à compenser, à lui seul, le déséquilibre des échanges. Un tel déséquilibre dans la répartition des efforts de formalisation a été fréquemment constaté au cours des entretiens :

"En fait, le truc, c'est que tu es obligé de formaliser ce que tu fais. C'est inéluctable. Et ça, ça gêne pas mal de gens. Parce que souvent, les choses sont..., je dirais, sont plastiques dans le temps. La mission peut évoluer ou on a besoin d'untel parce qu'on a une demande forte de la Direction pour un sujet. Donc, on est... Souvent, quand tu es sur place, on n'a pas le temps de formaliser. On met les gens directement dans le sujet. Alors que quelqu'un à distance, il faut formaliser, on est obligé de formaliser. Et ça, c'est naturellement très dur. Les gens ne formalisent pas, ne prennent pas le temps de formaliser. [...] On est toujours les derniers à savoir." [9]

"Si ce n'est pas moi qui provoque le rendez-vous avec le [nom de la structure], enfin, le contact avec le [nom de la structure], je n'ai aucun contact. Ce n'est

jamais dans ce sens-là. [...] J'ai fait une expérience. Ça fait quinze jours que je suis au bureau. Je ne suis pratiquement pas sorti. J'ai eu quelques rendez-vous, mais très peu. Je n'ai pas eu un coup de fil du [nom de la structure]. Et j'ai fait exprès de ne pas appeler." [3]

Cette situation conduit à un isolement fonctionnel et social des salariés à distance, pouvant être à l'origine de dysfonctionnements organisationnels plus ou moins importants. Certains télétravailleurs constatent ainsi qu'ils ne sont plus associés aux réflexions et aux prises de décision au sein de l'équipe, et que les informations importantes, nécessaires à la qualité de leur travail, leur parviennent avec du retard ou n'arrivent jamais. D'autres soulignent leur difficulté pour acquérir à distance de nouvelles connaissances, alors qu'une situation de travail traditionnelle leur permettrait de se former au contact des autres membres du groupe. Enfin, pour compenser le manque de précision dans les demandes qui leur sont adressées par leurs collègues et par leur hiérarchie, des pratiques peu économiques en temps et en moyens voient le jour, telles que l'envoi de plusieurs réponses différentes dans l'espoir que l'une d'elles satisfasse le demandeur.

"En fait, c'est plus difficile de faire avancer les choses. [...] Là, régionalement, ils sont tout à fait conscients de la problématique particulière et de l'implication qu'on doit ou qu'on ne doit pas avoir, mais en tout cas, qu'on doit se prononcer sur ce sujet. Donc là, c'est très simple. Je prends rendez-vous, on se rencontre, on fait machin. Mais pour faire comprendre l'importance à Paris de prendre une décision, par exemple rapidement, c'est plus difficile quand vous avez du mal à voir les gens. Parce que pour défendre un dossier, quelque part en interne, au téléphone ou avec des notes de synthèse, eh bien c'est une note de synthèse qui arrive sur une pile de notes de synthèse. Et donc pour extirper, je dirais, le sujet dans le monceau des dossiers à traiter, ce n'est pas facile de le faire à distance. Donc, c'est un petit peu le manque de réactivité que je ressens, le fait de travailler dans le vide." [18]

"Je vais donner un exemple très bête : on est, en principe, sur le terrain pour être les correspondants régionaux et les contacts les plus directs, [...] et on a des consultants du [siège parisien de la structure du télétravailleur] qui vont sur le terrain sans qu'on en soit informé. Là, il y a un déphasage qui est assez désagréable à vivre. Dans le sens où on se pointe chez un client, et qu'il va nous

dire : « tu es qui, toi, puisqu'on en a déjà vu un du [nom de la structure] ». Non mais attends..." [3]

"Si je vois que la demande est un peu floue et que ça risque de générer des requêtes un peu difficiles, parce que les critères ne sont pas très bons, donc je fais reformuler. C'est moi qui fait reformuler. [...] Et puis, s'il y a un doute, j'envoie trois ou quatre versions légèrement différentes. Et j'ai rarement des retours me disant : « non, ce que tu m'as envoyé, ça ne va pas ». Donc les gens reçoivent quatre fichiers légèrement différents au niveau des critères." [11]

"Une amélioration possible de ce côté-là, au niveau de l'information et de la communication, moi, ça me paraît indispensable. Parce qu'à la limite, demain, les gens qui sont en région, ils sont presque capables de ne pas savoir ce qui se passe à l'intérieur du [nom de la structure] ni quels sont les produits qu'ils pourraient vendre." [5]

L'appropriation du télétravail apparaît bien ici comme un processus collectif impliquant tous ceux qui collaborent avec le télétravailleur. La nécessité de répartir équitablement l'effort de formalisation des échanges communicationnels entre les membres du groupe de travail, sous peine d'isoler fonctionnellement et socialement le salarié à distance, révèle l'importance de la communication et du lien social dans ce processus.

#### 2.1.7 Les limites de l'autonomie et de la confiance

La relation hiérarchique entre le télétravailleur et le manager, structurée par les mêmes nouveaux repères spatiaux et temporels qui influent, d'une manière générale, sur le rapport à l'autre en situation de télétravail, est représentative de l'évolution des relations humaines au sein d'un collectif de travail confronté à l'éloignement géographique d'un ou de plusieurs de ses membres. Le supérieur hiérarchique joue en effet, dans la plupart des situations observées, un rôle de relais entre le télétravailleur et le reste de l'équipe, en tentant de compenser à lui seul l'isolement fonctionnel et social induit par la difficulté à partager dans

l'ensemble du groupe les repères spécifiques au télétravail. Alors que les autres salariés ne perçoivent pas toujours l'intérêt de faire évoluer leur rapport à l'autre pour s'adapter au travail à distance d'une minorité, le manager, à qui incombe la responsabilité de l'efficacité collective au sein du groupe, se sent davantage concerné par l'intégration des télétravailleurs et par leur participation à la réalisation des objectifs communs. Afin d'assurer l'ajustement mutuel nécessaire à cette dynamique, il fait alors l'effort, plus que les autres, d'adapter ses modes de collaboration à la distance.

Les assises de cette nouvelle donne de la relation managériale, systématiquement évoquées par les télétravailleurs et les managers interrogés, sont la confiance et l'autonomie. Nous retrouvons ici, dans le cadre d'une équipe de travail composée de salariés rattachés à la même entreprise, les deux principales caractéristiques d'une relation commerciale entre un client et un prestataire de services indépendant : le premier accorde sa confiance au second, et celui-ci n'a de comptes à rendre qu'en termes de résultats obtenus par rapport à la demande initiale, et non en termes de moyens utilisés pour atteindre ces objectifs :

"On sait qu'on doit rendre quelque chose... Bon, on doit avoir des objectifs clairs et des... et puis faire des comptes rendus d'activités... Comment dire ? Disons, qu'on est en prestation de services. Voilà. Donc moi, j'ai un cahier des charges, avec des tâches à réaliser, et je dois les réaliser. Donc, je m'aperçois tout de suite, je n'ai aucune excuse, enfin, disons que je m'aperçois tout de suite si c'est réalisé ou pas. Voilà" [8]

Les rapports entre le télétravailleur et son manager ne peuvent toutefois être assimilés totalement à une relation de type commercial. En effet, le salarié à distance attend davantage de son supérieur hiérarchique qu'une appréciation des résultats qu'il obtient, sanctionnés par une rémunération plus ou moins conséquente. Il remet entre les mains du manager une partie souvent non négligeable du lien fonctionnel et social qui fait de lui un membre à part entière de l'entreprise. Le responsable hiérarchique est ainsi chargé, tacitement, de veiller à ce que le télétravailleur ne soit pas déconnecté de la circulation des



informations formelles et informelles au sein de l'équipe et de l'entreprise. Il lui incombe également de s'assurer que le télétravailleur obtient la reconnaissance qu'il mérite malgré son absence physique parmi ses collègues, et, plus précisément, que son évolution de carrière n'est pas pénalisée. En ce sens le manager, présent dans l'entreprise alors que le télétravailleur en est physiquement absent, joue bel et bien le rôle d'un relais communicationnel et stratégique, nécessaire pour réduire l'incertitude éprouvée par le salarié à distance.

Ce mode de gestion par les résultats, par la confiance et par l'appel à l'autonomie est à l'origine d'un sentiment de liberté chez les télétravailleurs. Il convient toutefois de s'interroger sur l'origine et sur la réalité d'une telle perception du télétravail. En effet, si le salarié s'affranchit effectivement d'un contrôle hiérarchique jugé pesant, qui repose sur une surveillance physique de ses activités dans le cadre d'une relation de proximité, il doit toutefois adapter son action à de nouvelles contraintes spécifiques au travail à distance. L'impression de liberté, générée par le passage d'un système de contraintes traditionnel à d'autres formes de contraintes organisationnelles, doit alors être relativisée. La confiance et l'autonomie accordées au télétravailleur semblent, en fait, relever davantage du domaine de la subjectivité du salarié et de son manager que d'un accroissement réel de la liberté d'organisation du travail. En effet, si la surveillance physique permanente n'est plus possible, elle est systématiquement remplacée par d'autres moyens de contrôle, adaptés à la distance. Le télétravailleur a ainsi l'obligation de rendre compte de ses activités d'une manière formelle, soit à l'occasion de réunions physiques ou téléphoniques régulières, soit par messagerie ou sur des forums électroniques. Cette surveillance s'accompagne, dans certains cas, d'un contrôle du salarié à partir du système d'information de l'entreprise. Le manager peut en effet accéder à distance aux "traces" laissées par le télétravailleur, qu'il s'agisse de son emploi du temps, de ses comptes-rendus de réunions, d'un suivi d'activité formalisé dans des tableaux de gestion ou, plus généralement, de l'ensemble des messages écrits qu'il laisse sur les différents forums électroniques où il intervient.

Même en télétravail, le salarié reste par ailleurs confronté à l'inertie organisationnelle de son entreprise et de ses partenaires externes, à laquelle il se voit obligé d'adapter ses modes de collaboration. Il lui est difficile, par exemple, de travailler hors des horaires traditionnels dès lors que son activité nécessite une relation synchrone avec d'autres personnes (collaborateurs directs, services de gestion et de soutien logistique, clients externes, etc.). Enfin, sa valeur étant évaluée davantage à partir de la qualité de ses travaux et de son respect des délais de réalisation qu'en fonction des *conditions* de production, le télétravailleur tend à accorder plus d'importance à ces critères qu'un autre salarié, renforçant ainsi leur caractère contraignant.

"En fait, le système repose quand même aussi sur la mise en place [...] d'un système d'informations sûr : où en sont les chantiers, le portefeuille de nos actifs, c'est-à-dire de nos commandes. Nous avons eu la chance, il y a 2 ans, de basculer sur un système de gestion qui nous permet de saisir l'ensemble de l'activité des agents. Donc, par tranche de 2 heures, l'activité est imputée sur différents types de natures d'activités. Donc à partir de là, je dirais qu'il y a quand même un contrôle a posteriori qui se fait. Il y a un contrôle a priori, c'est qu'on voit bien ce qui est en portefeuille, donc, on voit quand même si l'agent se rapproche de son objectif, est très loin, etc. Et puis, il y a un contrôle a posteriori qui est la gestion du temps et la restitution. [...] On a ces deux éléments. Avant, on discute d'un objectif, on voit, au fur et à mesure, ce qui rentre en portefeuille, donc on voit bien si l'objectif va être atteint ou pas et, au fur et à mesure du temps, on voit bien comment se déroule l'activité. Donc, je dirais que dans l'équipe, moi, je n'ai pas de cas difficile de gens dont on pourrait les soupçonner de rester les deux pieds dans le même sabot, du fait qu'ils sont loin d'un patron. [...] Maintenant, est-ce qu'on peut facilement faire confiance ? Je dirais qu'à partir du moment où dans ce genre de dispositif..." [12]

"Moi je trouve qu'il y a des rapports peut-être plus francs, plus directs. [...] De toute façon, comme j'ai un *reporting* encore plus précis qu'avec les gens qui sont ici, il y a vraiment une relation de confiance." [1]

"C'est vrai qu'on a des comptes à rendre. J'ai l'impression aussi que, lorsqu'on a un bilan... lorsqu'on a un bilan financier qui est très favorable, on a tendance à ne pas vous chercher des poux dans la tête, également. Donc, ça fait que ça permet d'avoir une autonomie supplémentaire. Mais c'est vrai qu'il y a cette impression d'être libre de choisir. A la limite, demain, je n'ai pas envie de répondre à un

client, quelque part, je peux très bien lui dire : « non, ça je ne peux pas vous le faire ». Mais je ne le ferai pas, parce que si moi je ne peux pas le faire, il y en a d'autres, à l'intérieur de la maison, qui peuvent le faire. C'est vrai que... et c'est pour ça que je parlais d'impression. On a l'impression de pouvoir, à la limite, dire : « non ». Lorsque ce sont des clients nationaux, on ne peut pas leur dire non." [5]

"On travaille globalement aux heures de bureau, entre 8 h et 18 h. C'est là que les gens sont le plus au travail. C'est là qu'on peut avoir les rendez-vous téléphoniques, etc. Et puis le sentiment de liberté... Après, tu es face aux résultats que tu dois fournir, c'est une liberté qui est quand même relative. Donc, se dire : « oui, le télétravail, c'est un idéal, c'est un idéal de liberté »... Mais tu comprends vite que ce n'est pas ça." [9]

La hiérarchie du télétravailleur peut demander à ce dernier de s'engager par écrit à prendre en compte les contraintes spécifiques au travail à distance, dans une "convention de mise en télétravail" parfois complétée d'une "lettre de confiance".<sup>1</sup> Ces documents contractuels, s'ils protègent le salarié d'abus éventuels de son employeur, l'obligent également à s'inscrire dans un système de contraintes qu'il ne peut désormais ignorer.

L'autonomie et la confiance accordées au télétravailleur reposent ainsi sur un ensemble de normes tout aussi contraignant, dans l'absolu, que celui qui régit les situations traditionnelles de travail. Cette "liberté surveillée" n'en est pas moins appréciée par les salariés, qui la préfèrent à des modes de contrôle où la présence du supérieur hiérarchique interdit de se *sentir* libre de ses pensées et de ses actes. Loin des regards "inquisiteurs" de leurs collègues et de leurs managers, les télétravailleurs s'accordent parfois – mais finalement assez rarement – une véritable liberté par rapport aux règles qui leur sont imposées ou qu'eux-mêmes s'imposent, par exemple en s'autorisant une coupure pour aller chercher leurs enfants à l'école. Seul un des télétravailleur interrogés a déclaré court-circuiter sa hiérarchie :

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.391. Annexe 10 : La convention de mise en télétravail

Elle [le manager] essaie bien de nous faire faire des trucs, mais comme elle n'a pas trop de visibilité... Moi, le chantier que j'ai, ça la dépasse complètement. [...] Moi, c'est le projet qui guide ce que j'ai à faire, ce n'est rien d'autre. Ce n'est pas à elle que je rends des comptes, d'ailleurs. [...] Je ne rends des comptes que si je sens qu'il y a quelque chose qui peut soit la gêner, soit avoir un impact sur elle, mais c'est en termes de fonctionnement, ce n'est pas en termes de management." [22]

Ce cas mérite toutefois d'être souligné car, bien que marginal, il illustre l'une des grandes craintes de la hiérarchie intermédiaire par rapport au travail à distance.

#### 2.1.8 Le télétravail comme moyen de pression sur le salarié

Dans la majorité des situations observées, le télétravail permet aux salariés de parvenir à un équilibre de vie plus satisfaisant que celui qu'ils avaient initialement : temps de transports réduits, possibilité de résider dans la région de leur choix, meilleure répartition des temps professionnels et des temps privés, sentiment d'avoir davantage de responsabilités, impression de liberté, etc. Ces arguments sont généralement mis en avant par l'employeur pour promouvoir le travail à distance, voire, dans certains cas, pour attirer dans l'entreprise des personnes disposant de compétences rares, susceptibles d'être séduites par ce mode d'organisation. Toutefois, ce qui est donné peut être repris. L'employeur peut ainsi menacer explicitement ou implicitement le télétravailleur de mettre fin à la situation de télétravail si ce dernier ne se plie pas à certaines de ses exigences.

Cette utilisation du télétravail comme moyen de pression n'apparaît pas explicitement lorsque les télétravailleurs interrogés évoquent leur relation avec leur manager, ou inversement. Il s'agit davantage d'une forme de contrainte latente, dont les acteurs ont conscience mais dont ils ne parlent pas ouvertement, qui se manifeste à travers leur crainte d'être un jour obligés par leur hiérarchie

d'abandonner le travail à distance ou dans les remarques un peu acides de certains collègues :

"Et on m'a dit : « tu sais, le rapport au télétravail peut très rapidement changer. Il suffit de changer de chef et puis tu seras dans une autre situation ». " [9]

"Parce que moi, j'ai un intérêt personnel aussi. Parce que je ne veux pas qu'on me dise : « dans 3 ans, tu reviens à la capitale parce que tu n'as pas rempli ton engagement ». " [8]

"Non, je ne pourrais plus [travailler à nouveau dans une structure classique]. Non, je ne pourrais plus, d'autant plus qu'en ouvrant mon champ de compétences... Ça, je le savais avant, c'est-à-dire que depuis que j'ai repris ma formation informatique, je suis désolé, il n'y a pas qu'EDF. [...] Donc, si on vient m'obliger à être physiquement présent dans une structure classique, pour travailler à la con, moi, je suis désolé, je préfère mettre de côté le confort, entre guillemets, d'EDF au niveau de la sécurité de l'emploi, etc., pour aller ailleurs, pour travailler autrement." [11]

Cette pression particulière de l'entreprise met en jeu l'équilibre de vie du salarié, se démarquant ainsi des principaux "leviers de motivation" utilisés dans les entreprises. Il ne s'agit pas ici de rétribuer ou de sanctionner l'individu en faisant varier son salaire et ses responsabilités ou en jouant sur les signes extérieurs de reconnaissance traditionnellement accordés par l'employeur (voiture de fonction, bureau plus ou moins grand, etc.), mais de l'inciter à être plus productif ou plus respectueux de l'autorité en le menaçant tacitement de déstabiliser à la fois sa vie professionnelle, sa vie familiale et sa vie privée. En effet, la décision de mettre fin au télétravail peut, par exemple, obliger le salarié et l'ensemble de sa famille à déménager, ou se traduire par des temps de transport beaucoup plus importants, réduisant d'autant les temps consacrés aux proches ou à des activités privées. Dans une des situations observées, le télétravail a permis à l'interviewé de vivre en zone rurale, loin d'une pollution atmosphérique à l'origine de graves allergies chez ses enfants. En laissant planer la menace d'un retour du télétravailleur en région parisienne, c'est donc, en quelque sorte, la santé de ses enfants qui est utilisée comme moyen de pression.

Le fait que le télétravail ne se soit que récemment et marginalement développé dans les entreprises explique sans doute le peu d'attention accordé, dans la littérature, à cet aspect particulier des jeux de pouvoir entre les télétravailleurs et leurs employeurs, qui rejoint le débat plus large sur la mobilité géographique des salariés. A EDF et Gaz de France, une "convention de mise en télétravail", considérée comme un avenant au contrat de travail, précise parfois les modalités selon lesquelles le salarié et sa hiérarchie peuvent mettre un terme à ce mode d'organisation. Les signataires sont ainsi invités à indiquer "de manière très détaillée" les causes et les conditions d'une réversibilité de la situation de travail à distance.<sup>1</sup> Un tel document, dont ne bénéficient pas tous les télétravailleurs des deux entreprises, n'évite pas au salarié l'incertitude d'une non-reconduction du télétravail une fois écoulée la durée initiale de la convention. Il constitue toutefois un garde-fou permettant d'atténuer la pression psychologique tacite exercée par l'employeur, sous-tendue par une logique économique devant laquelle la logique sociale tend à s'effacer, faute d'un débat suffisant et suffisamment équilibré dans l'arène communicationnelle.

## ***2.2 – Le lien social à l'épreuve du télétravail***

Ces nouvelles conditions de l'ajustement mutuel entre les membres d'un même groupe de travail, induites par l'éloignement géographique de certains d'entre eux, sont à l'origine d'une évolution sensible du lien social entre télétravailleurs et non-télétravailleurs. La diminution de la fréquence et de la richesse des échanges communicationnels tend ainsi non seulement à exclure fonctionnellement le salarié à distance des circuits d'information et des prises de décision collectives, mais également à le priver de la reconnaissance de sa hiérarchie et de ses collègues, générant ainsi un sentiment d'isolement. Les

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.391. Annexe 10 : La convention de mise en télétravail

craintes exprimées par les télétravailleurs révèlent les différentes facettes de ce sentiment d'abandon structuré, dans l'arène communicationnelle, à partir du débat qui oppose les partisans du changement aux partisans de la norme. Ce débat se manifeste, notamment, à travers les remarques désobligeantes des non-télétravailleurs, dues à une perception du télétravail en décalage avec la réalité vécue par les télétravailleurs. Parallèlement à ce constat d'une fragilisation du lien social dans les situations de télétravail (souvent à l'origine d'une dégradation du rapport à l'autre), les télétravailleurs et les managers insistent sur la nécessité de "se connaître" avant d'être en mesure de collaborer à distance. Cette connaissance de l'autre repose traditionnellement sur de nombreux échanges communicationnels et sur une proximité physique entre les acteurs. Elle s'avère ainsi difficilement compatible avec les recompositions organisationnelles mises en œuvre par l'entreprise, telles que le renouvellement des membres de l'équipe de travail, le changement de supérieur hiérarchique ou la mutation du télétravailleur dans une autre structure.

### 2.2.1 Un isolement fonctionnel qui se traduit par un sentiment d'abandon

Dans la majorité des situations observées, les télétravailleurs perçoivent une dégradation sensible des relations qu'ils entretiennent avec les autres membres de l'équipe. Cette détérioration du rapport à l'autre, à l'origine d'un sentiment d'isolement ou d'abandon indiquant une forte évolution du lien social, est imputée à une exclusion physique des activités collectives du groupe de travail. Les télétravailleurs, lorsqu'ils évoquent leur perception de l'isolement, tendent ainsi à mettre en avant, dans un premier temps, une mise à l'écart fonctionnelle par leurs collègues de travail, qu'il s'agisse d'un nombre d'échanges communicationnels trop faible, d'une exclusion des circuits d'information, ou de leur "oubli" au moment des prises de décision collectives :

"Ben, ça m'a isolé, quoi. Ça, c'est une réalité. Oui, ça m'a isolé. Ah oui, c'est clair. Oui, c'est clair. Et je dois me bagarrer. Oui, oui. Je dois me bagarrer sans cesse pour ne pas être oublié. [...] Je n'ai aucun contact avec mon équipe, quoi. Les gens ne m'appellent pas. Mon chef de groupe m'appelle rarement. Enfin pas assez, à mon gré, quoi. Voilà. Je ne sais pas ce qui se passe dans l'équipe." [8]

"C'est clair, ça, la solitude, on y est en plein. Ce n'est pas lié vraiment à l'activité ni au travail, mais c'est quand même un fait qui est très présent. C'est-à-dire que lorsque je suis dans mon bureau, je ne vois et je n'entends personne." [3]

"Mais le pire, c'est quand même le... un peu le sentiment d'être oublié, entre guillemets, en terme décisionnel. C'est-à-dire que si vraiment il n'y a pas quelqu'un qui nous aide à pousser à la roue, eh bien on a du mal à avoir les sujets traités comme prioritaires." [18]

L'isolement fonctionnel des télétravailleurs est partiellement compensé par les réseaux informatiques et de télécommunication, qui représentent alors le dernier lien physique avec le collectif de travail. Certains salariés parviennent à se satisfaire de ces échanges à distance permis par les TIC, à condition qu'ils soient suffisamment fréquents et informels et que les technologies utilisées soient fiables. En effet, lorsque ce dernier cordon avec le manager et le reste du groupe est coupé, suite à une défaillance technique, les sentiments d'isolement et d'abandon tendent à prendre des proportions difficilement concevables pour des non-télétravailleurs qui, eux, sont en mesure de compenser la perte de ces échanges médiatisés en communiquant davantage avec leurs voisins de bureaux. Le travailleur à distance ne perçoit pas la panne informatique ou l'impossibilité de se servir du réseau téléphonique uniquement d'un point de vue rationnel, comme c'est généralement le cas pour ses collaborateurs réunis sur un même lieu de travail. La défaillance technique se traduit en effet pour lui par l'impossibilité de participer à la dynamique du groupe, et s'accompagne de ce fait d'un sentiment de frustration et d'exclusion pouvant paraître disproportionné par rapport aux conséquences réelles de cette défaillance sur son activité. Le témoignage suivant, extrait d'un entretien avec un manager comptant dans son équipe plusieurs



télétravailleurs, illustre cette fragilisation du lien social due à l'impossibilité de compenser la perte des TIC par une autre forme de communication :

"Les outils bureautiques sont fondamentaux, et c'est vrai que la moindre panne leur donne l'impression d'être abandonnés. Donc ça c'est vraiment pour moi le point crucial : c'est ce sentiment d'abandon, de frustration, d'énervement pour ne pas dire davantage, quand l'informatique ne marche pas. C'est monstrueux ! [...] C'est que quelque part, ils ne comprennent pas qu'il peut y avoir des problèmes informatiques. Ca n'a pas lieu de se passer, ils se sentent très isolés s'il n'y a pas ça. Parce que finalement leur lien avec l'entité, c'est vraiment les outils informatiques. Ca n'empêche pas les contacts mais il y a pas mal de contacts, avec les mails etc., qui passent par ces outils-là." [1]

Le développement du réseau relationnel du télétravailleur au niveau local peut lui permettre de s'insérer dans différents circuits d'information et de retrouver auprès d'autres interlocuteurs des moments de communication informelle. Toutefois, la machine à café de la structure qui l'héberge n'a pas les mêmes vertus, en termes d'ajustement mutuel, que celle de l'équipe de travail. En effet, les informations qui circulent localement permettent difficilement au salarié à distance de compenser son exclusion physique des prises de décision et des collaborations spontanées au sein de sa propre équipe :

"La petite discussion qu'on a à la pause-café est irremplaçable. [...] La pause-café, on prend le café, moi ou un autre, on se retrouve à ce moment-là, on parle d'une affaire, d'un truc, c'est utile à moi et à eux. Ça leur permet de parler de leurs affaires, ça me permet à moi de sentir ou de comprendre les choses dont on ne me parle pas dans le bureau. Mais le gars qui est paumé à Agen ou Périgueux, sa pause-café, il se la prend avec le collègue du coin. Ils ne sont pas dans la même structure." [14]

Bien que la majorité des télétravailleurs et des managers interrogés constate une détérioration du lien social, il arrive que le travail à distance s'accompagne d'une amélioration des relations au sein de l'équipe. Une telle conséquence positive de l'éloignement géographique n'a été évoquée que dans une seule des situations observées. Celle-ci mérite toutefois d'être soulignée, car elle met en évidence l'importance de la personnalité et des aspirations individuelles du télétravailleur

dans la réussite ou dans l'échec de l'appropriation collective du télétravail, ainsi que l'influence de ce nouveau mode d'organisation sur les aspects émotionnels et rationnels à partir desquels se définissent les rapports à l'autre au sein du groupe. Elle met en scène un salarié pour qui le télétravail a permis de parvenir à un équilibre de vie en adéquation avec ses aspirations profondes, ce changement se traduisant par une amélioration de ses relations avec ses collègues et avec son manager, qui le trouvent plus détendu et plus ouvert aux autres qu'il ne l'était avant son installation en zone rurale, loin d'un stress urbain qu'il ne supportait pas. Les extraits ci-dessous correspondent à la perception de la situation de travail à distance par le télétravailleur, confirmée par son manager :

"[Le télétravail] a quand même un peu... enfin, ça a changé nos relations [avec les autres membres de l'équipe]. Mais... Bon, on se téléphone. Mais... De toute façon, l'équipe où j'étais avant, j'étais perçu comme un ours, quoi. Et ils voient que... J'ai eu une réflexion, ça ne faisait pas longtemps que j'étais ici [en télétravail], on m'a dit : « tu as radicalement changé. Avant, tu étais un ours, tu travaillais dans ton coin, on ne te voyait jamais, etc. Alors que maintenant, tu es dispo, tu déconnes ». Donc, ils ont changé... Enfin, ils ont senti un changement d'attitude, quoi." [11]

"Ce que je redoutais un peu avec lui, c'est que sa nature n'est déjà pas très conviviale, alors... Il est un peu ours. Nous, on l'a gentiment surnommé comme ça. C'est sûr que déjà, naturellement, quand il était dans les bureaux, il ne se joignait pas au reste de l'équipe. Alors là, en s'éloignant, ça ne facilite pas. Réciproquement, comme il est bien... Quand il vient, il est plus détendu. Alors bon... C'est ce que j'avais apprécié. [...] Il trouve un équilibre qu'il n'avait pas ici. Il était malheureux. Et ça, ça se ressentait. Donc, il était malheureux. Il ne respire pas en ville. Enfin, bon. Il a besoin d'air pur, lui." [10]

Les sentiments d'abandon et d'isolement plus ou moins prononcés qu'éprouve la majorité des télétravailleurs reposent sur cette même capacité ou incapacité du télétravail à permettre à l'individu de parvenir à une adéquation entre ses conditions de vie et de travail, ses aspirations et sa personnalité. L'exemple précédent dévoile comment les dimensions émotionnelle et rationnelle entrent en jeu dans le processus de changement, l'une structurant l'autre. Il met également

en évidence le caractère collectif de ce changement, facilité par l'intérêt du manager et des collègues du télétravailleur à améliorer leurs relations avec ce dernier.

### 2.2.2 L'évolution du lien social perçue à travers les craintes des télétravailleurs

Les différentes craintes exprimées par les télétravailleurs révèlent indirectement les mutations du lien social induites par le télétravail. Structurées par la situation de télétravail vécue par l'individu, elles correspondent à une projection dans un avenir plus ou moins proche d'angoisses ou d'insatisfactions présentes. Toutes ont trait aux possibles conséquences de la distance sur le rapport à l'autre, qu'il s'agisse de la relation avec la hiérarchie, avec l'équipe ou avec l'entreprise d'une manière générale. Elles mettent en évidence la difficulté que rencontrent les télétravailleurs pour obtenir de leurs collaborateurs la reconnaissance qu'ils s'estiment en droit de recevoir en échange de leur travail.

L'une des principales peurs évoquées au cours des entretiens est celle d'être "oublié" par l'équipe et par l'entreprise. Elle rejoint l'impression des télétravailleurs, souvent confortée par les faits, que leurs collègues assimilent distance et absence. Les maximes "loin des yeux loin du cœur" et "les absents ont toujours tort", énoncées à plusieurs reprises, résument et illustrent cette perception du télétravail en tant que facteur d'une mise à l'écart de la communauté de travail :

"Donc moi, ce que je crains, dans le télétravail, c'est ça, dans une certaine mesure. C'est d'être un peu satellisée quoi, au sens où... on est loin, on n'est plus forcément au courant de ce qui se passe et, surtout, on est exclu quelque part d'un certain nombre de décisions." [18]

L'exclusion plus ou moins prononcée des circuits d'information et des processus collectifs de prise de décision, associée à la difficulté qu'éprouvent les

télétravailleurs pour faire valoir à distance, aux yeux de leurs collaborateurs, leurs compétences et leur productivité, sont à l'origine de manifestations différentes d'une même crainte d'être "abandonnés" par l'entreprise. L'une de ces variantes est la peur de voir leur carrière compromise :

"En matière d'évolution de carrière, ça, je pense que... Oui, je pense que ça doit être difficile de pouvoir aspirer à une évolution de carrière en étant en télétravail. Ça, je le pense." [8]

Les stratégies traditionnelles des salariés pour se mettre en valeur aux yeux de leur hiérarchie, et plus généralement de leurs collègues, reposent en effet sur une relation de proximité, en grande partie informelle, à partir de laquelle chacun évalue l'autre et se positionne par rapport à lui en fonction de ses objectifs. Si une formalisation de la communication permet aux membres de l'équipe de collaborer malgré la distance qui les sépare, cette rationalisation dans un souci d'efficacité collective s'avère peu compatible avec des stratégies traditionnellement individuelles, consistant à saisir chaque opportunité de faire valoir sa supériorité par rapport à d'autres candidats potentiels à une augmentation de salaire ou à un changement d'emploi, et à garder pour soi les informations susceptibles de procurer un avantage compétitif par rapport à ses concurrents (telles que l'annonce officielle d'un appel à candidature pour pourvoir un poste). Les télétravailleurs acceptent, dans une certaine mesure, d'être marginalisés par leur entreprise en contrepartie des avantages que leur procure le télétravail, mais ils envisagent avec appréhension les conséquences de cette marginalisation sur l'évolution de leur carrière, lorsqu'ils décideront ou seront contraints de mettre fin à leur situation de télétravail. L'impression d'être considéré comme un "touriste" de retour dans l'entreprise après de longues "vacances", passées à pêcher ou consacrées à la vie de famille, engendre alors l'angoisse d'être à nouveau marginalisé – mais cette fois contre son gré et sans avantages en retour – une fois terminée leur période de travail à distance :

" Tous les gens qui quittent un peu l'entreprise pendant six mois, un an ou deux ans, quand ils reviennent, on les colle en surnombre. C'est-à-dire qu'ils... Qu'est-

ce que c'est être en surnombre ? C'est très dévalorisant, on vous met dans un service où on vous impose quasiment, on ne vous attendait pas, il n'y a pas de travail, on vous fait faire un rapport, une étude sur n'importe quoi. Ce n'est pas forcément un lieu que vous avez choisi, vous n'avez plus vos anciens collègues, il n'y a plus de... comment dirais-je, de démarche de carrière, puisque vous êtes en attente d'un emploi en surnombre. Bref, c'est à vous dégoûter à vie de partir." [16]

"Le revers c'est, effectivement, le fait qu'on soit un peu écarté de tout système évolutif. Et ça, je sais que, notamment on avait un système... qui arrive à sa fin, mais qui s'appelait les AMADOE, ce sont des agents EDF qui sont mis à la disposition d'organismes extérieurs, notamment les ministères, le CNRS, des structures publiques. Donc, ces gens-là remplissaient des missions de trois ou quatre ans, en fonction de... et après, ils étaient réintégrés. Sauf que pendant, en fait, trois ou quatre ans, ils étaient managés par le DRIRE, par le machin, etc., et ce qui faisait qu'en fait, ils n'avaient quasiment plus de contacts, ils étaient gérés logistiquement par Paris, par le service spécialisé. Mais après, pour revenir dans l'entreprise, ils étaient... plus personne ne pensait à eux. Ils étaient, en plus, complètement largués par rapport à l'évolution." [18]

Ces deux exemples font référence à des situations où les salariés ont été détachés dans des structures externes à l'entreprise. Ils sont particulièrement révélateurs de ce sentiment qu'ont les télétravailleurs d'être considérés comme absents (donc inutiles et inefficaces), bien qu'eux n'aient jamais quitté fonctionnellement l'organisation.

### 2.2.3 La structuration du lien social dans l'arène communicationnelle

Dans l'arène communicationnelle, où la communication permet l'appropriation collective du télétravail, les arguments des non-télétravailleurs représentent la norme organisationnelle à laquelle se heurtent les perceptions et les pratiques des télétravailleurs, inspirées par leur volonté de changement. Selon notre hypothèse, ce débat structure le lien social qui unit, au sein d'une même communauté de travail, les partisans du changement et les partisans (conscients ou inconscients)

des règles de fonctionnement traditionnelles, sources d'inertie. Ce lien structure alors l'évolution de ces perceptions et pratiques du télétravail, renouvelant ainsi les bases du débat qui sous-tend le processus continu et collectif d'appropriation. Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France confortent cette approche communicationnelle du changement en révélant, à travers les remarques (souvent désobligeantes) que les non-télétravailleurs font aux télétravailleurs et à travers l'interprétation de ces réflexions par les salariés à distance, la nature du débat dans l'arène et ses conséquences en termes de lien social.

Les remarques adressées aux salariés à distance mettent en évidence une perception globalement négative du télétravail, qui repose en grande partie sur une méconnaissance des contraintes et des avantages de ce mode d'organisation pour l'entreprise et pour le salarié. Le travail à distance tend ainsi à être perçu comme un facteur d'isolement fonctionnel et social :

"Moi on me disait systématiquement : « Ah vous étiez en télétravail ? Ce que j'ai pu en entendre dire, c'est pas concluant : les gens sont dépressifs, ils se sentent complètement isolés, perdus, ils sont mis à l'écart de l'entreprise, ils ne savent plus ce qui se passe, ils se sentent mal dans cette activité »... Là ça devenait pratiquement une généralité, et moi je disais : « pas du tout, moi je trouve ça formidable ». Les gens disaient : « elle est pas comme tout le monde »." [30]

Cette même méconnaissance de la réalité du télétravail suscite fréquemment un sentiment de jalousie. Le fait de pouvoir télétravailler est en effet perçu comme une faveur accordée au salarié, sans que soient pris en considération les efforts supplémentaires qui lui sont demandés du fait de la distance. Minoritaire dans l'arène communicationnelle, il lui est alors difficile de corriger cette image de "vacancier" privilégiant sa vie privée et sa famille aux frais de son employeur. Les remarques désobligeantes qui ponctuent le débat dans l'arène sont particulièrement révélatrices de cette évolution du lien social vers une exclusion du télétravailleur, suscitée par l'incompréhension et par l'envie :

"Parce que les gens, ce n'est pas dans les mœurs. Ce n'est pas une manière de travailler. Et ça, je ne pense pas que ce soit lié à EDF. Ces gens vont bosser depuis

vingt-cinq ans au même endroit, sans jamais bouger, ou trente ans au même endroit, sans jamais bouger. Vous leur dites ça : « je travaille en télétravail dans la Gironde », ils disent : « attends, mais tu es à mi-temps maintenant ? » Je leur dis : « je ne suis pas à mi-temps, je suis en télétravail ». « Ah ouais... ». C'est ça, la mentalité des gens, c'est ça. En télétravail, tu ne glandes rien. Tu es là-bas, tu as négocié ça, on te fout la paix, mais en fait, tu ne fous rien. Moi, je revendique le contraire. Ce n'est pas vrai. [...] Maintenant, c'est une vie qu'on a choisie, on ne voulait plus vivre en ville, etc. On vit... La maison qu'on a, on a une maison complètement paumée dans la campagne. On est tout le temps dehors. Donc, les semaines où il a fait super beau, je suis revenu à Paris, je n'avais pas... ils sont blancs comme des cachets d'aspirine. Moi, j'avais des couleurs. Donc : « oui, tu étais en vacances », « non, je suis en télétravail ». « Ah oui, oui ». Parce qu'en fait, c'est ça, les Parisiens. Ils estiment que si vous êtes bronzé, vous êtes en vacances." [19]

"On entend souvent des réflexions : « de toute façon, il se balade ». Comme l'autre jour : « il fait beau, il va aller à la pêche ». C'est ce genre de réflexions. On a l'impression que les gens qui sont en télétravail ne travaillent pas." [2]

"Par exemple, tout à l'heure, j'ai le régional de Lyon qui m'a téléphoné à 12 heures 15 minutes, et comme je n'ai pas répondu parce que j'étais déjà sur une autre ligne, il m'a dit : « quand tu auras fini de bouffer, tu me rappelleras ». Alors, c'est vrai qu'ici, on est envié parce que... Je crois que ma région est la plus enviée, parce que ça vous dit « vacances ». Et c'est vrai qu'on se dit : « ah ! il va sur la côte, il va... ». Voilà." [4]

"Quand on se dit bonjour, on me dit bonjour, mais la première chose qui vient c'est : « Ah ! Tu es bien bronzé. La réduction du temps de travail, pour toi au moins ça doit signifier quelque chose parce que tu dois travailler moins ! Tu dois être plus détendu ! ». C'est vrai, je n'ai pas l'impression de travailler moins, tu vois. Les 35 heures, moi, je pense que si on fait le compte horaire de ce que je fais, je fais au-delà de 35 heures. [...] Ou tout simplement : « ah tiens, tu es là ? Tu viens nous revoir ! ». Ce n'est pas dit directement. C'est implicite. C'est en filigrane. [...] Il y a un côté complètement implicite, c'est qu'ils verraient bien que je descende avec mes grosses pompes de montagne, mon sac à dos, bronzé avec les lunettes de ski et puis bon, être complètement déconnecté de l'entreprise, quoi. Alors que ce n'est vraiment pas mon cas, je veux dire. Moi, je bosse huit heures par jour, je fais des heures bien pleines. Je travaille pour EDF, dans le contexte EDF. J'ai des relations avec des gens à Clamart. Je ne peux pas dire que c'est un... comment dire ? Un Club Med bien organisé, quoi. Ce n'est pas du tout ça. Mais pour eux, dans leur image, c'est ça." [9]

"Il y a une suspicion de se mettre à l'aise quelque part, loin des autres, pour des comforts matériels, personnels. On me l'a dit aussi, ça : « tu es matériellement chouchouté »." [9]

"Après, on bute contre des freins psychologiques de la part, surtout, de l'équipe de travail, des gens qui doutent un peu et qui disent : « ce matin, tu bossais chez toi bien calmement, tu glandais quoi. Tu n'as rien fait chez toi ». Et ça, à mon avis, on n'est pas près de le faire évoluer. [...] L'équipe de travail, elle s'est dit : « moi, j'ai des contraintes de lieu de travail, on me dit qu'il faut venir au bureau de 8 heures à 12 heures, etc. – même si certains, pas tous, mais certains viennent pour lire le journal et boire le café... Donc, elle se dit : « moi, j'ai ces contraintes-là et je ne vois pas pourquoi il ne les aurait pas »." [24]

Ces échanges dans l'arène traduisent – tout en la structurant – une évolution sensible du lien social entre télétravailleurs et non-télétravailleurs, susceptible de peser sur les pratiques et sur l'avenir du travail à distance dans l'équipe et dans l'entreprise. Ils confortent ainsi notre hypothèse d'un processus communicationnel de changement organisationnel reposant sur une structuration mutuelle et simultanée, grâce au débat dans l'arène, des perceptions émotionnelles et rationnelles du changement, de la mise en œuvre de ce dernier à travers les pratiques des acteurs, et du lien social entre les partisans de la norme et ceux qui s'y opposent.

#### 2.2.4 La nécessité de connaître l'autre pour collaborer à distance

L'importance du lien social et de son évolution dans le processus d'appropriation du télétravail se manifeste également dans le besoin de *connaître* l'autre avant d'être en mesure de collaborer avec lui à distance. L'ajustement mutuel entre télétravailleurs et non-télétravailleurs, nécessaire à la réalisation d'objectifs communs, ne dépend donc pas uniquement d'une relation rationnelle sur la base de transmissions d'informations suffisamment formalisées pour compenser l'éloignement géographique : il faut également se connaître, c'est-à-dire être en



mesure de percevoir ou de comprendre ce que l'autre perçoit et comprend sans qu'il ait pour cela à s'expliquer ou à se justifier. Une telle relation se double d'un sentiment d'intégration à une même communauté de travail, être connu signifiant à la fois être reconnu en tant que membre fonctionnel du groupe et être *accepté* au sein de celui-ci. Ce besoin de connaître l'autre pour pouvoir travailler à distance révèle ainsi le caractère indissociable du lien social et des pratiques de travail, dans un processus où ils se structurent mutuellement.

Cette connaissance mutuelle entre les collaborateurs d'une même équipe de travail est rendue plus difficile par l'éloignement géographique. Elle semble en effet reposer sur l'observation de l'autre à son insu afin de deviner ses intentions et son interprétation du monde, ce qui s'avère moins évident à distance, la communication étant alors moins riche et moins spontanée. Qui se cache derrière le masque que l'autre revêt sur la scène professionnelle ? Quelles sont ses intentions ? De quoi est-il *réellement* capable ? Que peut-il apporter à l'équipe ? Puis-je lui faire confiance ? S'agit-il d'un "ami" ou d'un "ennemi" ?... Telles sont les principales questions sur lesquelles repose l'ajustement mutuel au sein du groupe, auxquelles il n'est possible de répondre qu'après de longs moments passés à apprécier l'autre ("apprécier" signifiant "évaluer", mais également "aimer"), à partir des indices qui transparaissent de ses actes et, plus généralement, de sa manière d'être au sein du groupe. Nous sommes bien loin, ici, d'une relation contractuelle entre un prestataire indépendant et son client, reposant sur une confiance *a priori* et sur un engagement mutuel limité aux termes du contrat : en effet, la confiance s'établit ici sur des bases aussi affectives que rationnelles, après une période d'observation permettant de connaître la personne.

Les entretiens révèlent à la fois l'importance accordée à cette connaissance de l'autre, les difficultés qu'éprouvent les collaborateurs pour se connaître malgré la distance qui les sépare, et les conséquences de ces deux phénomènes sur les perceptions et les pratiques du télétravail :

"On n'a pas l'impression de se connaître. On travaille ensemble, mais bon. C'est peut-être de ma faute. Je n'incrimine personne, mais c'est vrai que j'ai l'impression de travailler avec des gens avec qui on échange simplement sur le travail. [...] Je pense que même si on veut lier des amitiés avec... Il est plus facile de se lier d'amitié avec quelqu'un qu'on rencontre tous les jours, que quelqu'un que l'on rencontre occasionnellement, une fois par mois. Et en plus, on n'a pas le temps de discuter. Pratiquement, quand on se voit, c'est en réunion, on attaque à 10 heures, on termine à 17 heures, et puis... Alors ils arrivent, ils ont leur avion, leur train, qui les dépose, on est déjà en réunion et puis ils viennent. Et ils sont obligés de partir relativement vite pour récupérer leur moyen de transport pour les ramener chez eux. Donc, ça fait que le temps d'échanges, il est fait vraiment sur la partie boulot. Donc, il n'y a pas d'échange." [5]

"C'est nécessaire tout de même de connaître les gens. Pour arriver à faire fonctionner un groupe en réunion téléphonique, j'ai remarqué que c'était plus simple quand les gens se connaissent. Ils arrivent vraiment à bien fonctionner en réunion téléphonique s'ils se connaissent. Mais quand les gens se connaissent moins, je ne sais pas, ils sont plus réticents peut-être. [...] Je crois qu'il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs. Il faut bien que les gens se soient rencontrés, se soient connus pour arriver à fonctionner [à distance]." [12]

"C'est vrai que lorsque nous nous connaissons un peu plus, l'échange par messagerie devient plus simple." [20]

"Moi, quand je m'en vais, je fais une demande d'absence électronique, j'envoie ça au patron, j'ai signalé ma signature [électronique]. Et là aussi, ça doit se faire dans un climat de confiance. Ça veut dire peut-être qu'au départ, les gens se connaissent un petit peu et qu'il y a une confiance qui s'instaure. La confiance s'instaure dans la mesure où on a bien travaillé ensemble." [20]

"A titre personnel, j'ai du mal à travailler à distance avec quelqu'un en qui je n'ai pas confiance en termes de relation de travail ou avec qui ce... je dirais, ça ne se passe pas « super » bien. Parce que, justement, on s'envoie des mails, on s'envoie des choses par écrit, on téléphone et c'est toujours plus difficile d'exprimer certaines choses par téléphone ou par écrit. Il y a des choses qu'on peut dire, qu'on ne va pas écrire ou qu'on ne va pas dire au téléphone, mais quand on est entre quatre yeux, on peut se dire des choses. Donc, quand vous avez un certain niveau relationnel avec la personne, après, vous pouvez lui dire au téléphone ou l'écrire. Mais si vous n'avez pas créé au départ, je dirais, cette confiance ou ce lien, à mon sens, c'est plus difficile." [18]

Nous retrouvons ici un processus de changement organisationnel où la communication (moins riche et moins spontanée à distance) influe sur le lien social (la connaissance de l'autre), et où ce lien influe à son tour sur la mise en œuvre effective du changement (la collaboration au sein du groupe). Cette mise en œuvre prend notamment la forme de stratégies permettant de connaître l'autre avant de collaborer avec lui à distance, exemples de résistances issues d'un processus communicationnel où l'appropriation du changement se fait en fonction du lien social. Les extraits ci-dessous dévoilent les stratégies retenues par deux managers de télétravailleurs pour développer cette connaissance de l'autre jugée nécessaire en télétravail :

"Et moi qui ai assisté à la création, un petit peu, de ces collectifs de travail, de ces équipes naturelles de travail, on a bien vu, dans ces équipes, qu'on n'a pas commencé par les moyens de communication à distance, on a commencé par les réunions. Et parce qu'on avait des réunions, qu'on a constitué des binômes par affinités, on s'est mis à travailler à deux, à trois, ça a créé du lien et après, on a pu passer à des modalités de travail à distance sans se voir. Et qui fonctionnent très bien." [12]

"J'ai trouvé, au début, une difficulté. Il y a... La première année, quand j'étais là, c'était effectivement pour pouvoir créer des liens avec les agents, arriver quand même à les connaître un peu intimement. Donc, comme je venais moi-même du monde du conseil, en fait, j'ai travaillé avec eux, par exemple sur des cahiers des charges. J'ai travaillé sur pas mal... un grand nombre de ces cahiers des charges, j'ai participé à leur conception, à leur rédaction avec les consultants pour... Un, ça permet de savoir où on en est concrètement dans l'activité au niveau de l'équipe, et deux, ça permet de travailler avec les gens. Donc, c'est une bonne méthode. Ça crée des liens. [12]

"En se déplaçant chez eux, aussi, chez eux, en allant vers eux, dans leur mise en situation de télétravail, et aussi en ayant décortiqué [cette situation], parce que sur la lettre de confiance, on va peut-être un petit peu plus profond dans la relation avec l'agent, quand on se met d'accord sur les conditions. Oui, à la réflexion, je pense que je les connais même mieux que d'autres collaborateurs." [7]

Le développement du télétravail apparaît ici comme tributaire de la capacité du manager et des télétravailleurs à imaginer et à mettre en œuvre des solutions

organisationnelles permettant aux membres du groupe de se connaître avant d'affronter les contraintes de l'éloignement géographique. Ce besoin d'apprécier l'autre (rationnellement et sur le plan affectif) pour collaborer efficacement à distance avec lui, ainsi que la difficulté de créer ou de maintenir un tel lien en situation de télétravail, se manifestent également à l'occasion de la recomposition des équipes de travail, accélérée par les restructurations que connaît l'entreprise.

### 2.2.5 Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail

Les remaniements structurels internes, destinés à garantir la compétitivité de l'entreprise dans un environnement économique en constante mutation, incitent les décideurs et les stratèges à prendre en considération la capacité des technologies d'information et de communication à accroître la flexibilité, la réactivité et la productivité des structures et des salariés. Un tel contexte s'avère *a priori* favorable au développement du télétravail.<sup>1</sup> Toutefois, les premiers résultats de l'analyse des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France nous amènent à relativiser le poids de cette logique économique de développement du travail à distance, en révélant les contraintes sociales qui entrent également en jeu dans le processus de changement. En effet, si un contexte de remise en question organisationnelle est effectivement favorable aux initiatives de télétravail dans l'entreprise, il s'avère défavorable à la pérennisation de ces mêmes initiatives.

Les perceptions et les pratiques des télétravailleurs et des managers interrogés mettent en évidence, d'une part, le caractère collectif du processus d'appropriation du télétravail et, d'autre part, l'importance du lien social dans ce processus, montrant ainsi quelle est la part de logique sociale dans la mise en

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.272. Un contexte *a priori* favorable au développement du télétravail

œuvre de ce changement organisationnel.<sup>1</sup> Cette logique, à l'origine de différentes formes de résistance au changement, repose sur une conception et sur une perception du temps, de l'espace et de l'autre peu compatibles avec l'incertitude générée par les mutations organisationnelles. En effet, le temps des marchés économiques, qui tendent à imposer leur rythme à l'entreprise, n'est pas en adéquation avec le temps nécessaire pour concevoir et partager de nouveaux repères spatiaux et temporels, pour faire comprendre à l'ensemble de l'équipe la nécessité de formaliser davantage la communication, et pour connaître suffisamment l'autre pour se sentir en mesure de collaborer avec lui à distance. Alors que la logique économique privilégie la réactivité et la flexibilité de l'organisation du travail, les salariés ont besoin de temps pour s'approprier individuellement et collectivement le télétravail.

Ce conflit entre des logiques différentes, participant toutes deux à une même dynamique organisationnelle, se traduit par un certain nombre de difficultés et de dysfonctionnements largement évoqués au cours des entretiens. Trois formes de mutation organisationnelle menaçant la pérennité du télétravail émergent des situations observées : un renouvellement de l'équipe du télétravailleur, un changement de supérieur hiérarchique, ou une affectation du salarié à distance dans un autre groupe de travail :

"En trois ans, la moitié de l'équipe a été changée, voire les trois quarts même, parce qu'il y a un *turn over* assez important. [...] Il y a la moitié des gens que je ne connais pas. Eux se connaissent parce qu'ils sont beaucoup plus sédentaires." [13]

"Donc avant, avec mon ancien chef de groupe, ça marchait très, très bien. On faisait un point téléphonique toutes les semaines. Toutes les semaines, il m'appelait. Ça, je trouvais très, très bien. Au début, ça m'a été très utile parce que je me sentais un peu isolé, quoi. Ça a été un peu dur, quoi, de s'adapter à ce... C'est un changement important quand on se trouve complètement isolé de ses collègues de travail, d'être tout seul. Donc, ça a été très important. Et je sais que

---

<sup>1</sup> Cf. Les conditions de l'ajustement mutuel au sein du groupe de travail *supra*, p.150. et Le lien social à l'épreuve du télétravail *supra*, p.174.

ces points téléphoniques réguliers, sur le suivi de mon activité, m'apportaient beaucoup. Mon nouveau chef de groupe, enfin, commence à s'y habituer, mais n'en voit pas tout l'intérêt. C'est un peu dommage. [...] Il y avait une réunion, oui, c'était formalisé. Donc moi, je l'ai dit à mon nouveau chef de groupe, mais il n'a pas compris. Mais oui, c'était formalisé. Il y avait un contact régulier et ce que je ne vous ai pas dit aussi, c'est qu'en plus, il y avait une réunion de groupe tous les mois qui était formalisée aussi. Ça, je trouvais ça très bien. Aujourd'hui, ça n'existe plus. Et là, je me sens plus isolé. [...] Mais ce n'est pas la faute de mon chef de groupe, parce qu'il est plein de bonne volonté, mais c'est parce qu'il n'y pense pas, il communique avec son entourage direct, et point à la ligne, quoi. Donc, on communique à la machine à café, dans les couloirs et ceux qui ne sont pas à proximité..." [8]

"Au moment où j'ai été mis en situation de télétravail, j'ai dû changer d'équipe. Donc, il n'y avait pas une confiance qui était déjà établie. C'est certainement pour ça. Mais je pense qu'avec l'équipe avec laquelle je travaillais historiquement depuis six ans, je pense que j'aurais pu faire un travail beaucoup plus... enfin, moins soumis à ces jugements de valeur, quoi. Parce que mes preuves, je les ai déjà faites avant, si tu veux." "Il faut avoir confiance en l'autre. Or, actuellement, je trouve qu'il n'y a pas un climat de confiance spontané. On est toujours... Vis-à-vis des nouvelles personnes, il y a toujours un état d'esprit de méfiance. Et en plus, si cette personne est en télétravail, il y a une méfiance supplémentaire." [9]

Dans l'ensemble de ces situations, c'est le lien social établi avec l'équipe, sur la base du partage de repères et de pratiques adaptés à la collaboration à distance, qui est remis en question par l'évolution structurelle de l'organisation. La relation de confiance entre le manager, les autres membres de l'équipe et le télétravailleur disparaît alors, ce qui accroît les risques que ce dernier soit exclu des circuits d'information et de décision, mais également exclu socialement de la vie du groupe. Face à la difficulté de recréer une telle relation à distance (la plupart des télétravailleurs connaissaient leur équipe avant d'être en télétravail), cet isolement tend à perdurer, incitant le salarié et sa hiérarchie à mettre fin à la situation de télétravail.

L'une des solutions pour éviter au télétravailleur d'affronter, à chaque renouvellement total ou partiel de son équipe, l'inertie organisationnelle

intériorisée et mise en œuvre par ses collègues, consisterait à former des groupes de travail composés essentiellement de télétravailleurs :

"Pour un télétravailleur, alors, soit toute l'équipe est en télétravail, dans ce cas-là, tout le monde est à égalité. D'une certaine manière, je pense que ça doit à peu près fonctionner. En revanche, si vous êtes le seul télétravailleur dans une équipe de gens qui, eux, sont tous sur un site donné et se voient tous les matins à 8 heures du matin autour de la machine à café, vous avez une relation à ces gens-là qui est forcément différente. Vous avez une intégration dans l'équipe qui va être très, très différente. En fait, très exactement, vous aurez une non-intégration à l'équipe." [12]

Une autre solution serait peut-être de développer davantage le télétravail en réseaux de compétences. En effet, ceux-ci permettent aux salariés d'être intégrés dans des équipes traditionnelles, fonctionnant sur le principe d'une proximité physique entre leurs membres, et de consacrer une partie de leur temps à des projets réalisés en réseau et à distance, avec des personnes appartenant à différentes structures de l'entreprise. Cette forme de télétravail "alterné" présente l'avantage de réduire le risque, – accru par le rythme rapide des restructurations – de voir les télétravailleurs isolés fonctionnellement et socialement. Elle permet également d'éviter que le télétravailleur soit victime du climat d'incertitude qui règne quelquefois sur son lieu de télétravail (par exemple une agence en zone rurale) du fait des mutations organisationnelles en cours, susceptibles de se traduire, notamment, par des réductions d'effectif au niveau local :

"Il y a des moments, il y a des gens qui disent : « Mais qui c'est cette personne, elle est à la place de qui, c'est... etc. » C'est toujours les mêmes [réactions]... « Qu'est-ce que c'est cet étranger qui vient... pas manger mon pain, mais il vient s'installer chez moi, je le chauffe et qu'est-ce que ça va donner ? »."

Les menaces que font peser les restructurations sur le télétravail confortent notre hypothèse d'un rôle déterminant du lien social dans le processus communicationnel de changement organisationnel.

Nous allons maintenant nous focaliser sur certaines situations décrites par les télétravailleurs et les managers, qui mettent en évidence la structuration mutuelle et directe, dans l'arène communicationnelle, entre le lien social, les perceptions du travail à distance et, enfin, la mise en pratique de ce mode d'organisation par les salariés.



### **3 – Le changement en tant que processus communicationnel**

Après avoir analysé séparément, dans les paragraphes précédents, les principaux segments du processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise, nous allons maintenant opter pour une approche dynamique permettant de montrer comment ces segments s'enchaînent dans un même processus collectif de changement organisationnel. Une analyse dynamique globale, à partir d'une vision synthétique du développement du travail à distance à EDF et Gaz de France, met en effet clairement en évidence la structuration mutuelle, grâce au débat dans l'arène communicationnelle, du lien social, de la perception du changement et de la mise en œuvre effective de ce dernier dans les pratiques des salariés. Nous illustrerons ensuite ce processus collectif et communicationnel en analysant de façon plus précise certains aspects du développement du télétravail dont, notamment, la nature et l'importance des interactions avec certains membres de l'équipe et l'appropriation de nouveaux outils de communication.

#### ***3.1 – Une analyse dynamique globale du processus de changement***

La structuration mutuelle de la communication, du lien social et du changement organisationnel que les individus mettent en œuvre à travers leurs actions apparaît clairement dans les situations de télétravail observées. Les entretiens révèlent, notamment, comment les télétravailleurs tentent, souvent sans grand succès, de remédier à leur sentiment d'exclusion en travaillant davantage, de manière à rééquilibrer en leur faveur le débat dans l'arène communicationnelle en

y faisant valoir leurs résultats. Une analyse dynamique synthétique montre également l'importance, dans le processus d'appropriation du télétravail, de la proximité physique entre les collaborateurs avant qu'ils ne se dispersent géographiquement. En effet, la connaissance de l'autre et la relation de confiance qui l'accompagne ne semblent prendre corps que dans le cadre de fréquents échanges informels entre des individus physiquement présents sur un même lieu de travail, de telles interrelations s'avérant difficiles à reproduire une fois à distance. Enfin, nous verrons comment ces deux approches dynamiques et collectives du processus de changement organisationnel, une fois combinées, expliquent certaines résistances aux modèles prescrits par l'entreprise. Ainsi, la majorité des télétravailleurs interviewés estime que le télétravail leur apporte des avantages personnels tout en bénéficiant à l'entreprise, ce qui est conforme au modèle qui leur est prescrit. Toutefois, derrière cette apparente conformité aux prescriptions organisationnelles se dissimulent différentes formes de résistance peu favorables au travail à distance, induites par une méconnaissance du rôle du lien social dans le processus de changement.

### 3.1.1 Travailler davantage pour être reconnu et intégré par le groupe

Dans les situations de télétravail observées, les efforts de productivité réalisés par les télétravailleurs pour ne pas être exclus de l'équipe et de l'entreprise représentent la manifestation la plus significative d'un processus communicationnel de changement organisationnel tributaire de l'évolution du lien social. En effet, les entretiens mettent en évidence de façon explicite la structuration mutuelle entre ces efforts de productivité, la communication dans l'arène avec les autres membres du groupe, et le sentiment d'isolement plus ou moins prononcé ressenti par les salariés à distance.

Nous retrouvons dans cet enchaînement d'actions et d'émotions la difficulté de s'approprier collectivement un nouveau rapport à l'autre, reposant sur le partage des mêmes repères spatiaux et temporels adaptés à l'éloignement géographique.<sup>1</sup> Le déséquilibre entre les efforts réalisés par les télétravailleurs pour compenser la distance et ceux des non-télétravailleurs avec lesquels ils collaborent caractérise la confrontation entre les partisans du changement et ceux qui supportent, le plus souvent inconsciemment, les normes à l'origine de l'inertie organisationnelle. La difficulté d'une appropriation collective du télétravail se manifeste, notamment, au niveau de la reconnaissance des résultats obtenus par les télétravailleurs. L'évaluation des compétences et des mérites du salarié à distance à partir du seul résultat de son travail, comme c'est le cas dans une relation de type commercial avec un prestataire indépendant, se heurte à des repères traditionnels d'appréciation reposant sur la visibilité du travail "en train de se faire", donc sur la présence physique du salarié auprès de sa hiérarchie et de ses collègues. Les efforts consacrés à l'apprentissage de nouvelles connaissances, par exemple, tendent à passer inaperçus. De même, l'appréciation de la disponibilité du télétravailleur reste tributaire de son temps de présence à proximité immédiate de ceux qui, dans son équipe, sont susceptibles d'avoir besoin de ses services.

"Il y a une chose que ça enlève, quand même, il faut être lucide, c'est que dans l'entreprise, le critère de disponibilité, temps de travail est un critère qu'il est difficile d'apprécier avec quelqu'un qui est délocalisé. Ça, c'est clair. Vous ne pouvez pas dire : « il est resté jusqu'à 20 heures au bureau » parce que vous ne le voyez pas. Maintenant, je pense que ce critère-là est aussi un critère culturel, et il est un peu obsolète. Mais il est, quand même, encore très présent dans notre mentalité, et c'est un facteur de jugement. Voilà. Quelqu'un qui est délocalisé, vous ne pouvez pas apprécier ce truc-là. Ou alors, il faut que la personne... Il faudrait constamment qu'il vous appelle tous les soirs à 20 heures pour vous dire : « tu as vu ? Je t'appelle à 20 heures parce que je suis encore là »." [10]

---

<sup>1</sup> Cf. Des repères spatiaux difficiles à partager *supra*, p.153. et Le temps des uns n'est pas celui des autres *supra*, p.156.

La difficulté du télétravailleur pour obtenir de la reconnaissance en échange des seuls résultats de son travail montre les limites, générées par la contrainte d'une appropriation collective, du modèle organisationnel de travail à distance tel qu'il est généralement prescrit. Si en théorie les seuls résultats du salarié suffisent à prouver sa valeur, dans les faits, les repères d'appréciation traditionnels restent fondés sur un contrôle physique, dans le cadre d'une relation de proximité. De plus, lorsque les activités du télétravailleur reposent sur une collaboration tournée vers des acteurs externes à l'équipe de travail (comme c'est le cas pour la plupart des personnes que nous avons interrogées), elles perdent un peu plus encore de leur visibilité au sein de l'équipe, seul le manager étant formellement et systématiquement informé de ces résultats.

Dans l'arène communicationnelle, la difficulté des travailleurs à distance pour prouver leurs capacités aux yeux de leurs collègues apparaît explicitement dans les nombreuses "petites phrases" qui leur sont adressées.<sup>1</sup> Considérés comme absents ou en vacances aux frais de l'entreprise, jalouxés pour leurs conditions de travail, il leur est souvent extrêmement difficile, à travers une communication formalisée et peu réactive du fait de la distance, de lutter contre cette perception négative du télétravail et de leur personne en tant que télétravailleur. La répartition inégale des forces en présence dans l'arène entre, d'une part, des partisans du changement largement minoritaires et, d'autre part, des représentants de la norme qui s'appuient sur l'inertie collective des habitudes, des structures et des règles de fonctionnement existantes, rend incertaine l'issue de la négociation pour les télétravailleurs. Les restructurations que connaît l'entreprise, qui se traduisent par de fréquentes recompositions des équipes de travail, accentuent un tel déséquilibre.<sup>2</sup> Le lien social, structuré par cette communication dans l'arène, évolue vers un sentiment de non-reconnaissance : les travailleurs à distance ne se sentent pas reconnus par les autres membres du groupe, et ces derniers ne

---

<sup>1</sup> Cf. La structuration du lien social dans l'arène communicationnelle *supra*, p.181.

<sup>2</sup> Cf. Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail *supra*, p.188.

reconnaissent pas les télétravailleurs comme des représentants à part entière de la communauté de travail. Le sentiment d'isolement éprouvé par les salariés à distance, qu'ils expriment à travers leur impression et leur peur d'être oubliés, jugés incompetents et mis à l'écart des circuits d'information et des processus de décision<sup>1</sup>, les amène alors à recourir davantage encore au modèle organisationnel qui leur a été proposé, où la valeur individuelle est estimée à partir des résultats rendus. Pour prouver leurs capacités et pour justifier leur situation de télétravail, afin de retrouver la reconnaissance qu'ils ont perdue en raison de la distance, ils vont ainsi tenter de rééquilibrer le débat dans l'arène communicationnelle en ajoutant dans la balance leurs gains en productivité individuelle. L'autre caractéristique de cette appropriation collective qu'il nous semble intéressant de souligner est l'illustration de l'adage populaire "la raison du plus fort est toujours la meilleure" ou, en d'autres termes, la capacité de la norme à amener ceux qui souhaitent la contourner ou la faire évoluer à se considérer eux-mêmes comme "déviant". Faute d'obtenir la reconnaissance à laquelle ils aspirent de la part de leurs collègues, les télétravailleurs vont ainsi avoir tendance à culpabiliser alors qu'ils sont victimes de l'inertie organisationnelle :

"Et, quand on est dans une situation comme la mienne, vous avez... Je parle pour moi, je ne parle pas pour tous les télétravailleurs - d'ailleurs, tout ce que je dis n'engage que moi - où il y avait un peu ce sentiment de culpabilité de vous dire que finalement, personne ne voit ce que vous faites, mis à part des résultats, je dirais, et qu'est-ce qu'un résultat par rapport à la somme d'énergie dans ce que vous avez construit, que vous avez mise derrière pour arriver à ce résultat ? Alors que quand vous êtes en face de quelqu'un en permanence, la personne voit bien toute l'énergie que vous dépensez." [6]

"Je vous dis, mes craintes, mes angoisses, c'est de ne pas être oublié, ne pas être considéré comme un touriste, ne pas être considéré comme quelqu'un en vacances, pas du tout. Je veux prouver que je travaille au moins aussi bien." [8]

"Et puis, il y a un truc fondamental, c'est celui des remords que tu as, de la mauvaise conscience, parce que tu te dis : « tiens, aujourd'hui, je vais partir à 5

---

<sup>1</sup> Cf. L'évolution du lien social perçue à travers les craintes des télétravailleurs *supra*, p.179.

heures. Mais est-ce que j'ai vraiment terminé mon boulot ? Est-ce que j'ai fait ce qu'il fallait ? Est-ce que... [...] Tu es face à la machine. Tu es face à la surcharge informationnelle, mais il n'y a aucun élément qui te permet de dire que tu peux t'arrêter, quoi." [9]

"Parce que je n'ai rien à devoir à personne, j'ai toujours l'impression d'être obligé d'en faire plus. C'est peut-être la contrepartie." [5]

"On a toujours l'impression, lorsqu'on est télétravailleur, qu'on est seul. J'appelle ça « le syndrome du mur blanc », parce que quand je suis devant mon micro, je suis devant un mur blanc. Donc, on se dit : « est-ce que j'en ai fait assez par rapport aux autres ? » Donc, on se met des contraintes et on a tendance peut-être à travailler un peu plus." [3]

Confrontés à la difficulté de faire valoir leurs résultats auprès des autres membres de l'équipe, les télétravailleurs choisissent de persévérer dans l'application du modèle organisationnel qui leur est proposé, en produisant dans l'arène communicationnelle davantage de résultats, comme un accusé produirait les preuves de son innocence lors d'un procès. Ces résultats ne traduisant que partiellement, aux yeux des non-télétravailleurs, les efforts parfois considérables qui ont été nécessaires à leur production, un tel recours au modèle prescrit ne peut pourtant qu'accentuer le déséquilibre entre la réalité du télétravail et la perception de ce mode d'organisation par les partisans de la norme.

### 3.1.2 La proximité physique comme préalable au télétravail

Une approche dynamique globale met en évidence l'importance de la proximité géographique entre les membres de l'équipe pour structurer un lien social susceptible de résister aux contraintes de la collaboration à distance, confortant ainsi notre hypothèse d'un processus communicationnel d'appropriation et de mise en œuvre du changement organisationnel. Les salariés interrogés soulignent

en effet la nécessité d'apprécier<sup>1</sup> l'autre, tant en ce qui concerne ses capacités, sa conception du monde et ses intentions que sur un plan affectif, avant d'être en mesure de collaborer avec lui à distance. Cette connaissance de l'autre s'avère difficile à développer une fois effective la situation de télétravail, car elle repose sur une communication riche et fréquente, peu compatible avec la formalisation des échanges imposée par l'éloignement géographique. Les télétravailleurs et leurs managers estiment ainsi qu'il est nécessaire de travailler ensemble de façon traditionnelle – c'est-à-dire en partageant un même espace de travail – avant de collaborer à distance.<sup>2</sup>

L'évolution du réseau relationnel des télétravailleurs confirme l'importance de la proximité physique pour parvenir à un ajustement mutuel fondé sur la connaissance de l'autre et sur une confiance réciproque. En effet, soit ce réseau se maintient mais n'évolue plus (le salarié à distance ne parvenant pas à "connaître" à distance d'autres personnes), soit il évolue au niveau local, grâce aux échanges avec des partenaires extérieurs à l'équipe de travail mais proches géographiquement.<sup>3</sup> Le partage de nouveaux repères temporels et spatiaux au sein de l'équipe, nécessaire pour qu'une collaboration à distance puisse exister et se pérenniser, reste donc tributaire de la proximité géographique entre les collaborateurs, celle-ci apparaissant comme un préalable au télétravail. La difficulté des salariés pour retrouver à distance, suite aux recompositions de leur équipe, la confiance et la reconnaissance de leurs collaborateurs conforte cette idée d'une nécessaire proximité physique pour que le lien social entre les membres de la communauté de travail n'évolue pas vers l'exclusion des télétravailleurs.<sup>4</sup> Le processus de développement du télétravail, tel que le perçoivent et le mettent en œuvre les télétravailleurs et les managers interviewés

---

<sup>1</sup> "Apprécier" signifie à la fois "évaluer" et "aimer".

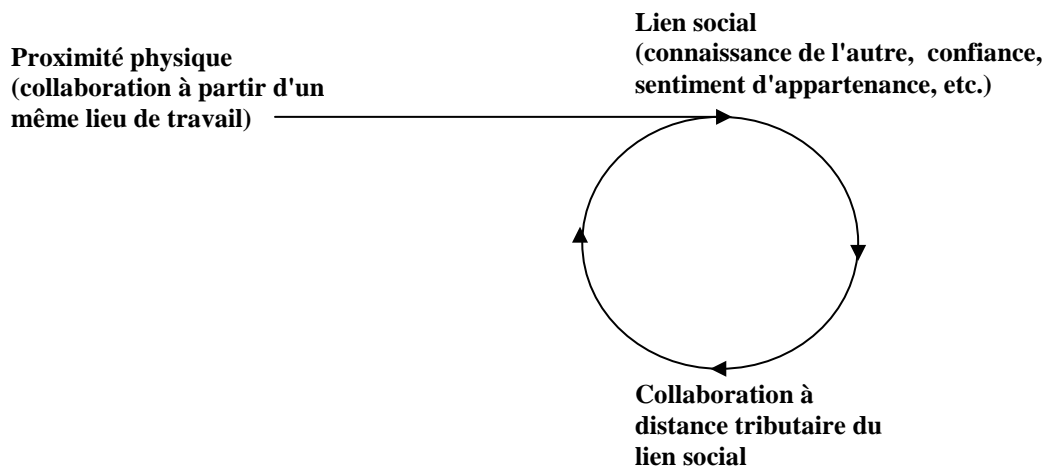
<sup>2</sup> Cf. La nécessité de connaître l'autre pour collaborer avec lui à distance *supra*, p.184.

<sup>3</sup> Cf. Une nouvelle manière de concevoir et d'habiter l'espace *supra*, p.151.

<sup>4</sup> Cf. Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail *supra*, p.188.

à EDF et Gaz de France, repose ainsi systématiquement sur une communication directe en temps synchrone, dans le cadre d'une situation "classique" de travail (figure 14).

*Figure 14 : La proximité physique comme préalable au télétravail*



Ce besoin d'une communication "de proximité" à même de permettre aux membres d'une même équipe de s'apprécier mutuellement, de développer une relation de confiance et de se sentir ainsi reconnus et intégrés à la communauté de travail s'intègre parfaitement dans le processus communicationnel de changement, où le lien social structure les actions individuelles et collectives, et réciproquement.

### 3.1.3 La résistance au modèle organisationnel prescrit dans l'entreprise

L'intégralité des personnes interrogées estime que le télétravail est à l'origine d'une amélioration des conditions de vie et d'activité professionnelle des salariés à distance, et seule une infime partie d'entre elles considère que ce mode de collaboration ne profite pas également à l'entreprise. En ce sens, le modèle de



télétravail prescrit à EDF et Gaz de France, qui repose sur le principe d'un équilibre entre les avantages pour l'employeur et ceux pour l'employé, est respecté. Ce modèle se heurte toutefois à certaines insuffisances. S'il insiste sur la nécessité de formaliser davantage la communication pour pallier l'impossibilité d'un ajustement mutuel spontané au sein de l'équipe et pour éviter l'isolement du salarié, il ne prend pas en compte la spécificité du processus à partir duquel le lien social se structure au sein du groupe de travail. Il oublie ainsi de sensibiliser les salariés aux contraintes spatiales et temporelles qui pèsent sur la constitution et sur l'entretien d'un lien social permettant de collaborer efficacement à distance, et ne prévoit pas de solution organisationnelle pour éviter la dégradation des relations entre télétravailleurs et non-télétravailleurs.

Le principe d'une proximité physique comme préalable au télétravail<sup>1</sup>, notamment, n'est plus pris en compte une fois le salarié effectivement à distance, le rendant ainsi vulnérable face à un renouvellement des membres de son équipe accéléré par les restructurations de l'entreprise. En effet, lorsque les collaborateurs n'ont pas pris le temps de se connaître avant d'être confrontés à l'éloignement géographique, les solutions traditionnellement prescrites pour maintenir le lien social, telles des réunions physiques ou téléphoniques régulières ou des comptes-rendus d'activité systématiques auprès de la hiérarchie, s'avèrent insuffisantes. Le processus communicationnel de partage de repères spatiaux et temporels adaptés à la collaboration à distance ne bénéficie pas, dans ces situations, de la connaissance de l'autre et de la confiance mutuelles qui existent lorsque le télétravailleur est bien intégré dans son équipe avant de partir en télétravail. Même en multipliant ses efforts, en termes de formalisation de la communication ou de productivité, ce dernier peine alors à être reconnu, et tend à être peu à peu exclu de la communauté de travail.<sup>2</sup> Cette exclusion est renforcée par le déséquilibre, dans l'arène communicationnelle, entre les efforts des

---

<sup>1</sup> Cf. La proximité physique comme préalable au télétravail *supra*, p.198.

<sup>2</sup> Cf. Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail *supra*, p.188.

télétravailleurs pour obtenir de la reconnaissance et l'inertie des non-télétravailleurs, généralement bien plus nombreux au sein de l'équipe et forts de leur "normalité".

Les résistances aux modèles de télétravail prescrits dans l'entreprise découlent de cette mauvaise appréciation d'un processus de structuration du lien social indissociable du processus de changement organisationnel. Les télétravailleurs et leurs managers reconnaissent l'aspect "gagnant/gagnant" du télétravail, pour l'employé comme pour l'employeur<sup>1</sup> :

"C'est-à-dire que c'est gagnant pour l'entreprise parce que je suis au milieu de mes clients, donc c'est un choix... c'est un bon choix, à mon avis, très stratégique, qui a été pris et qui est parfaitement apprécié des clients. Un client apprécie d'avoir une relation de proximité. [...] Mais gagnant pour moi parce que ça me permet de continuer à vivre dans un environnement que je connais. Je n'aurais pas pris ce poste s'il avait fallu venir à Paris. Donc, je pense qu'il y avait une conjonction d'intérêts réciproques qui est réussie." [6]

"J'ai toujours aspiré à aller en province. Donc moi, j'y retrouve un confort de vie auquel j'ai toujours rêvé, ça c'est sûr. Et pour l'entreprise, oui, je trouve que là, l'entreprise est gagnante. Elle est gagnante à plusieurs titres : je pense qu'il y a une économie au niveau des locaux. On fait attention, moi, en tout cas, je fais attention à ce que je dépense parce que... Voilà. Et ensuite, je me sens beaucoup plus productif, parce que je ne suis pas du tout ennuyé par les bruits de couloir, les réunions à droite et à gauche. Donc, je me consacre pleinement à mon travail. Et ça vient aussi peut-être du fait que je suis passionné par ce que je fais, mais ça m'arrive régulièrement de venir le samedi et le soir, tard. Donc, je pense que je suis plus productif et je travaille plus." [8]

"Le gain de productivité est énorme. Parce qu'il n'y a pas de dérangements parasites. En plus, moi, je suis quelqu'un qui, quand il fait quelque chose, le fait. Donc, j'aime bien ne pas être dérangé. Ce qui n'arrive pas dans une unité, dans un état-major. Il y a toujours quelqu'un qui rentre dans le bureau. Toujours quelqu'un qui a un besoin urgent de quelque chose, et en fait, ce n'est pas urgent. Donc, les gens ont toujours l'impression d'avoir quelque chose d'urgent et qui ne peut pas attendre, alors que ce n'est pas vrai. [...] Après, sur un plan personnel, n'en parlons pas. C'est que, en ville, je pétais les plombs. [...] Pour vous dire à quel

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.299. L'influence du contexte sur le débat dans l'arène.

point j'en étais, j'étais prêt de démissionner d'EDF. Mais ensuite bon, je vois qu'étant bien personnellement, ça se retrouve dans le travail, quoi." [11]

"Le télétravail est pour moi à la conjonction de deux intérêts : celui de l'individu, celui de l'entreprise. C'est la condition *sine qua none*. À partir de là, vous pouvez continuer à tirer le fil de l'écheveau, si ce n'est pas rempli, vous pouvez tirer tout ce que vous voulez, vous vous casserez la figure." [16]

De même, les personnes interrogées reconnaissent l'intérêt de formaliser davantage la communication et mettent en pratique, dans la majorité des situations observées, les solutions traditionnellement prescrites pour éviter l'isolement des télétravailleurs (notamment des réunions régulières, physiques ou téléphoniques, et des comptes-rendus d'activité plus formels et plus systématiques).

Les résistances au modèle ne se manifestent donc pas sous la forme d'une remise en cause directe des prescriptions faites par les décideurs, mais dans les "zones d'incertitude" laissées par ce modèle. Par exemple, si l'importance d'une communication plus formelle, à la fois synchrone et asynchrone, est clairement évoquée dans ces prescriptions, les limites de ce palliatif de la distance, lorsque la situation de télétravail s'inscrit dans la durée ou lorsque l'équipe du télétravailleur change, ne sont pas mentionnées. C'est dans de telles situations, non prévues par les prescripteurs, que se développent différentes formes de résistance au télétravail : les télétravailleurs sont exclus des circuits d'information et des processus de décision, ils se surchargent de travail pour obtenir de la reconnaissance à partir de leurs seuls résultats, les projets "sensibles" ne leur sont plus confiés, ils se détachent de l'équipe pour collaborer exclusivement au niveau local, etc.<sup>1</sup> Ces résistances, dues à une conception du processus de changement organisationnel ne prenant pas en compte la spécificité de la structuration du lien

---

<sup>1</sup> Cf. Les différentes pratiques du télétravail dues à l'évolution du lien social évoquées dans les paragraphes précédents *supra*, p.193.

social, montrent l'intérêt qu'il peut y avoir à adopter une approche communicationnelle.

### ***3.2 – Trois aspects du processus d'appropriation du télétravail***

La structuration mutuelle, simultanée et continue de la communication, du lien social et du changement organisationnel se manifeste également dans les sous-processus d'appropriation qui s'enchaînent pour aboutir au développement global du télétravail. Ainsi, dans certaines situations de travail à distance que nous avons pu observer, la relation à la fois affective et fonctionnelle entre les télétravailleurs et les responsables de l'équipement et de la maintenance informatique a une influence considérable dans le processus de changement, en générant des résistances bien plus importantes que celles liées à la maîtrise individuelle des technologies d'information et de communication. De même, lorsque les télétravailleurs bénéficient des services d'une assistante, celle-ci joue bien souvent le rôle de relais fonctionnel et émotionnel entre les salariés à distance et le reste de l'équipe, et est ainsi investie d'une responsabilité non négligeable dans le succès ou l'échec du développement du télétravail. Enfin, nous verrons comment la mise en débat du lien social dans l'arène communicationnelle explique la sous-utilisation (voire le rejet) de la visioconférence, malgré l'intérêt que présente cet outil dans les situations de télétravail.

#### **3.2.1 Le caractère structurant de la relation avec les "informaticiens"**

L'importance des rapports avec les responsables informatiques illustre le rôle de la communication et du lien social dans le processus de changement organisationnel. La relation avec ces "informaticiens", chargés de fournir et de

maintenir l'équipement nécessaire au télétravail (ordinateurs, logiciels, accès aux réseaux Internet et Intranet, etc.), s'avère déterminante dans des situations qui reposent sur la capacité des TIC à compenser l'éloignement entre les collaborateurs d'une même équipe. Par ailleurs, elle met clairement en évidence la confrontation, dans l'arène communicationnelle, entre les partisans du changement et les représentants de la norme et de l'inertie organisationnelle.

Alors que les principales technologies d'information et de communication utilisées dans les situations de travail à distance, telles que la messagerie électronique, le fax et le téléphone, ne présentent pas de difficulté d'apprentissage particulière aux yeux des télétravailleurs et des managers interrogés, leur usage reste tributaire d'un processus collectif d'appropriation du télétravail auquel participent de nombreux non-télétravailleurs. Ainsi, les résistances des personnes responsables de l'équipement et de la maintenance informatique jouent un rôle important. En effet, une évolution du système d'information de l'équipe de travail est généralement nécessaire pour permettre aux télétravailleurs d'avoir accès, à distance et en temps asynchrone, aux informations dont ils ont besoin pour exercer leur activité. Une telle adaptation repose sur l'installation de nouveaux logiciels, sur la création de bases de données, ou encore sur la reconfiguration des applications permettant d'avoir accès à distance au serveur qui héberge les ressources informatiques de l'équipe. Dans certains cas, lorsque le télétravailleur est amené à se connecter au réseau interne depuis un local extérieur à l'entreprise, un modem lui est nécessaire, de même qu'un dispositif de connexion sécurisée permettant de limiter les risques de piratage. Enfin, la plupart des salariés à distance étant amenés à se déplacer davantage que les non-télétravailleurs, un ordinateur portable correspond davantage à leurs besoins que les postes fixes habituels.

C'est dans ce contexte qu'entre en jeu, dans le processus de développement du télétravail, la relation avec les responsables informatiques. Ceux-ci sont directement sollicités pour fournir aux télétravailleurs le matériel dont ils ont

besoin, puis pour assurer son installation et sa maintenance. Parallèlement, ils sont confrontés à des principes de gestion peu compatibles avec ces besoins spécifiques, qui reposent sur une uniformisation des outils, des configurations logicielles, des procédures d'achat et d'attribution de matériel, ou encore des modalités de maintenance des postes de travail. Le cloisonnement entre les services chargés de l'informatique et ceux chargés de la téléphonie renforce cette inertie organisationnelle, de même que le fréquent recours, dans ces deux domaines, à des prestataires externes.<sup>1</sup> Ces contraintes qui pèsent sur l'activité des "informaticiens" contribuent à structurer leur perception du télétravail. Peu sensibilisés à l'intérêt de développer un tel mode d'organisation dans une entreprise qui n'est pas toujours la leur, eux-mêmes prisonniers des normes qui régissent leur activité, ils tendent à considérer les demandes faites par les télétravailleurs et leur équipe comme une surcharge de travail et comme une prise de risque inutile, et opposent à ces derniers des arguments inspirés par les règles qui régissent leur activité (multiplication des demandes d'autorisation, respect strict des procédures d'achat ou d'intervention, etc.).

Dans l'arène communicationnelle, cette opposition entre la norme et le changement est à l'origine d'une détérioration du lien social entre les télétravailleurs et les responsables informatiques. Alors que les premiers essaient de convaincre les seconds de l'importance et de l'urgence de leurs demandes, ceux-ci leur répondent en se référant à la norme, manifestant par-là leur refus de faire un effort sortant du cadre de leurs activités habituelles, ou de prendre des risques pour soutenir une mutation organisationnelle à laquelle ils n'adhèrent pas. Dans certains cas, cette non-adhésion se double d'un sentiment de jalousie envers des collègues "matériellement chouchoutés" (pour reprendre l'expression employée par un télétravailleur). Une telle relation conflictuelle renforce alors le sentiment d'exclusion des salariés à distance, qui ne voient pas leurs besoins

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.296. Télétravail et inertie organisationnelle

reconnus par l'entreprise, symbolisée ici par les responsables informatiques. Cet isolement est accentué par les difficultés organisationnelles auxquelles ils sont confrontés du fait du mauvais fonctionnement de leur matériel ou de son inadéquation avec leurs besoins. Les résistances au modèle de télétravail qui résultent de ce processus collectif d'appropriation se manifestent, notamment, par l'impossibilité pour les télétravailleurs d'utiliser leur messagerie électronique et de se connecter à distance aux ressources informatiques de l'entreprise, ou par l'impossibilité de faire évoluer le système d'information de l'équipe pour l'adapter au télétravail. Les exemples ci-dessous illustrent comment l'enchaînement des appropriations du télétravail, dans une arène communicationnelle où les non-télétravailleurs appuient leur argumentation sur une forte inertie organisationnelle, structurent de tels dysfonctionnements organisationnels :

"On achète le dernier portable qui soit. D'accord. Mais une fois que ce dernier portable est en place, après, pour le configurer, attention. Parce que là, il y a de la lecture de CD-ROM, et là, vous êtes en région. Donc, en région, lire des CD-ROM, c'est déjà du plaisir, ce n'est plus du boulot. C'est qu'on peut écouter un CD en travaillant. Alors vous avez toutes les petites frustrations locales qui se mettent en œuvre et votre projet informatique devient une dizaine de mecs qui se mettent des bâtons dans les roues : votre modem ne va pas marcher, votre logiciel est ceci... C'est une usine à gaz." [21]

"Et le problème, c'est que je crois qu'on a des gens qui s'occupent de l'informatique qui n'ont pas pris conscience de notre besoin et qui ne sont peut-être pas assez disponibles pour s'occuper de nous. Peut-être, je ne sais pas. Ou peut-être pas compétents, je n'en sais rien." [4]

"D'un côté, tu as le mec qui t'installe le truc qui dit : « oui, mais le matériel, c'est le management ». Le management, pour équiper les gens de matériel, va me dire : « oui, mais il y a une cohérence nationale », ou alors : « je n'avais pas prévu ça dans les investissements, en machins, en trucs », ou alors, il te dit : « ouais, je veux bien, mais je n'ai pas les logiciels ». [...] Donc, on ne peut pas fonctionner comme ça." [22]

"J'avais reçu un portable où il n'y avait pas de souris. Pour obtenir une souris, il fallait que je la commande à Saint-Affrique. Donc, je ne sais pas si ce sera répété, mais j'ai pris l'initiative d'en acheter une. Et pour me faire rembourser la facture,

j'ai eu toutes les peines du monde. Je ne pouvais pas attendre une souris pendant deux mois et demi... Voilà." [24]

"L'informaticien est ici au [nom de la structure de rattachement du télétravailleur] et il dit : « attendez, moi je ne suis pas sur votre poste. Venir chez vous ? Oh la la, il faut que vous fassiez une demande. Il faut que je me déplace, ce n'est pas prévu dans mon contrat ». Pendant quinze jours, la personne, elle est perdue dans la nature, elle peut partir en vacances. Là, pour le coup, l'électronique peut être un frein."

"Si je suis partie pendant 3 jours, pendant les 3 jours où je suis à l'extérieur en clientèle et où j'ai besoin de récupérer tout ce qui est dans ma boîte aux lettres électronique, je ne peux pas le faire. [...] Je l'ai signalé immédiatement. Et depuis le mois d'août de l'année dernière [c'est-à-dire huit mois auparavant], toutes les semaines à peu près, je demande : « est-ce que ça va arriver ? » [...] Alors moi, je crois que le problème, c'est que je suis avec des... je travaille... je suis dépendante d'une logistique qui n'est pas en télétravail, et qui ne peut pas comprendre les contraintes et qui me dit : « j'ai fait la demande, mais j'attends la réponse »." [6]

Chaque individu impliqué, directement ou non, dans le développement du télétravail alimente ce processus à partir de sa propre appropriation de ce modèle organisationnel. Toutefois, de par leur fonction, certaines personnes sont amenées à jouer un rôle plus déterminant que d'autres dans la structuration du changement. Les responsables informatiques ne sont pas les seuls dans ce cas : les assistantes des télétravailleurs, pour des raisons différentes de celles qui expliquent les résistances des "informaticiens", disposent également d'une influence conséquente dans l'arène communicationnelle.

### 3.2.2 Le rôle de relais joué par l'assistante

L'appropriation collective du télétravail dans un processus communicationnel de changement apparaît également au niveau de la relation particulière qui s'établit entre les télétravailleurs et leur assistante. Cette dernière joue un rôle de relais fonctionnel et affectif entre les salariés à distance et le reste de l'équipe, et



contribue ainsi à structurer le lien social qui influe sur la mise en œuvre du changement. De plus, cette relation traditionnellement moins formelle que celle qui existe, par exemple, entre le télétravailleur et son supérieur hiérarchique, révèle plus facilement le caractère affectif de l'ajustement mutuel sur lequel repose la collaboration à distance.

L'échantillon des personnes interrogées à EDF et Gaz de France comprend une assistante de télétravailleurs, elle-même en situation de télétravail par rapport à ces derniers, mais physiquement présente dans la structure dont ils dépendent. Ainsi, tout en travaillant à distance pour les trois télétravailleurs dont elle relève hiérarchiquement, elle reste en contact avec les autres membres de l'équipe présents dans la structure. Son discours, corroboré par celui des télétravailleurs pour lesquels elle travaille, met en évidence les différents éléments qui caractérisent les relations au sein d'une équipe dont certains participants sont géographiquement éloignés, qu'il s'agisse de la formalisation accrue de la communication, de la difficulté d'un ajustement mutuel à distance, ou encore de l'importance de "bien se connaître" et de s'apprécier mutuellement :

"Dans une structure traditionnelle, c'est facile d'échanger avec son patron, ou son assistante en se promenant dans le couloir. Alors que là, ça nécessite quand même d'avoir quelque chose à dire pour appeler le consultant ou après, ce sont des relations un peu plus personnelles qui font qu'on a envie de se parler. Mais, il faut structurer son appel. Pour certains consultants, je sais que si je les appelle, je les appelle pour faire un point et je les appelle pour ça, ça, ça. [...] Et tout dépend de la relation avec les consultants. Là, on a cinq consultants à distance, et ce sont cinq personnes totalement différentes. Donc, je crois que c'est surtout une question personnelle, de sensibilité. [...] Ce sont vraiment les relations humaines, ça passe ou ça passe moins bien." [2 – Assistante]

"Et parfois, c'est un peu assistante sociale." [2 – Assistante]

"Dans un premier temps, ce qu'on voulait, c'était mettre une équipe transverse avec des assistantes qui gèrent plutôt des dossiers que des consultants et très vite, on s'est aperçu que le relationnel primait et qu'il fallait que les assistantes chouchoutent un consultant. C'est un peu ça, parce que le consultant éloigné a besoin d'être chouchouté." [4 – Télétravailleur]

"Disons que je pense que d'une part, lorsqu'on travaille en télétravail, je crois qu'il faut éviter de travailler avec plusieurs assistantes. C'est ma façon de voir les choses. J'ai l'impression qu'il vaut mieux travailler avec une seule, de façon à ce qu'elle comprenne exactement comment fonctionne le bonhomme, un apprentissage. Et après, une fois qu'elle sait comment fonctionne la personne, lorsqu'il dit blanc, c'est que c'est blanc, ce n'est pas gris, ce n'est pas jaune, et c'est beaucoup plus facile à gérer après. Parce qu'on finit par se confondre et travailler vraiment simplement ensemble, et quand on emploie un mot, on sait très bien que si on emploie tel mot, ça veut dire telle chose. Et ça, je pense que c'est un apprentissage mutuel, qui permet de savoir, en fin de compte, quand on fait quelque chose ou qu'on demande quelque chose, comment ça a été compris. On se dit : « tiens, elle va le comprendre comme ça ». » [5 – Télétravailleur]

Parallèlement, l'assistante joue un rôle de relais fonctionnel et affectif entre les télétravailleurs, leur hiérarchie et le reste de l'équipe. Si les salariés à distance font appel à elle pour transmettre des informations et des requêtes aux autres membres du groupe, ils comptent également sur elle pour leur transmettre d'éventuelles manifestations de reconnaissance de la part de leurs collègues, à même de les rassurer sur leur intégration sociale dans l'équipe. Inversement, les autres membres du groupe sollicitent l'assistante pour obtenir les informations nécessaires à leur ajustement mutuel avec les télétravailleurs, lui conférant par-là un rôle d'intermédiaire qui leur évite d'avoir à faire l'effort de formaliser leur communication pour échanger avec ces derniers. Le supérieur hiérarchique manifeste ainsi auprès d'elle – et non auprès des salariés à distance – sa difficulté à gérer l'incertitude due à l'impossibilité d'un contrôle direct et immédiat de ses subordonnés. L'assistante devient alors la clef de voûte du lien social entre télétravailleurs et non-télétravailleurs :

"Notre hiérarchie, a l'impression, un peu, de perdre le contrôle ou alors... le Directeur Adjoint peut être, par moment, complètement omniprésent, parce qu'il a l'impression qu'il se passe des choses, mais il ne sait pas quoi. Il ne sait pas comment ça se passe, alors... Comme il ne peut pas faire son contrôle sur les consultants qui sont en région, il répercute un peu sur l'assistante. Il croit que tout lui échappe. C'est vraiment : « il est où ? Elle est où ? Qu'est-ce qu'elle fait ? » Voilà." [2 – Assistante]

"[...] Là, les personnes qui travaillent au [nom de la structure], si elles ont besoin de quelque chose, elles s'adressent à nous. Elles s'adressent aux assistantes qui vont répercuter ou qui vont pouvoir répondre. On sert un petit peu de lien." [2 - Assistante]

A la fois vecteur de lien social et vecteur d'informations à caractère opératoire, l'assistante joue ici un rôle déterminant dans la cohésion de l'équipe et dans l'efficacité de la collaboration à distance entre non-télétravailleurs et télétravailleurs. L'exclusion ou l'intégration fonctionnelle et émotionnelle de ces derniers repose sur les relations qu'elle entretient avec eux. Cet exemple illustre ainsi le caractère collectif de l'appropriation du télétravail dans l'arène communicationnelle.

### 3.2.3 L'appropriation collective de la visioconférence

Parmi les technologies d'information et de communication citées par les personnes interrogées, la visioconférence est celle qui demande le plus d'efforts de la part des utilisateurs, tant en ce qui concerne son installation et son apprentissage qu'en termes d'intégration dans les pratiques professionnelles. L'abandon progressif de la visioconférence, dans la plupart des situations observées où elle avait été implantée, dévoile le caractère collectif de son appropriation. En effet, les résistances à cet outil ne dépendent pas uniquement de difficultés d'apprentissage au niveau individuel : elles sont également tributaires du lien social structuré dans l'arène communicationnelle, l'usage de la visioconférence étant perçu soit comme la manifestation de la volonté des non-télétravailleurs d'intégrer les télétravailleurs dans le groupe ou au contraire de les exclure, soit comme une forme de favoritisme de l'entreprise en faveur de salariés à distance mieux équipés que leurs collègues.

Les systèmes de visioconférence évoqués par les personnes interrogées reposent sur la transmission d'images numérisées entre deux micro-ordinateurs, grâce à

une connexion téléphonique à haut débit de type RNIS (Réseau Numérique à Intégration de Services). L'ordinateur du salarié est équipé d'une petite caméra, généralement installée sur le moniteur. Un logiciel de communication gère la diffusion et la réception des images *via* la ligne RNIS. Ce même logiciel permet également aux utilisateurs de "partager" à distance et en temps synchrone des fichiers et des applications informatiques disponibles sur l'un des deux postes uniquement, ou d'illustrer leurs propos à l'aide de schémas visibles et modifiables en temps réel par les deux interlocuteurs.

Les premières contraintes à l'origine d'une sous-utilisation de la visioconférence ont pour origine l'inertie organisationnelle et les logiques qui la sous-tendent. L'obtention, l'installation et la maintenance du matériel décrit ci-dessus, de même que la formation à son utilisation, sortent en effet des normes standards en matière d'équipement des salariés, et s'avèrent peu compatibles avec les logiques d'homogénéisation et d'économies d'échelle appliquées globalement, au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Cette inertie se traduit par des difficultés pour obtenir l'intégralité du matériel nécessaire, par une installation et un apprentissage souvent laissés à la charge de l'utilisateur, et par l'impossibilité de bénéficier d'une assistance en cas de problème technique. L'effort demandé aux usagers, du fait de ces contraintes, est donc considérable et s'avère peu favorable à la diffusion de la visioconférence.

"Quand le matériel informatique a été livré, il a été livré à une date où je n'étais pas là parce que ça arrangeait les personnes, mais moi, ça ne m'arrangeait pas. Mais, ce n'était pas moi qui comptait. Donc, le matériel est arrivé, je n'ai pas eu de démo. C'est-à-dire que le premier jour, je suis déjà restée deux heures à savoir comment j'allais ouvrir l'ordinateur, parce qu'autour de moi, je suis dans un milieu... je suis hébergée par un centre qui n'a pas le même matériel. [...] Et, je n'avais personne pour me dire : « mais où est le bouton ? ». Alors pour la visio, ça a été pareil. Le jour où il a fallu que je me serve de la visio pour la première fois, ça n'a pas marché. Donc, on s'est débrouillé avec un collègue qui, avec le téléphone portable et la visio qui marchait avec l'image, me disait : « tu fais ça, tu cherches ça, etc. ». Ça a duré deux heures..." [6]

Une fois franchis les obstacles liés à l'obtention et à la "prise en main" de l'équipement, la perception de l'utilité de l'outil varie considérablement en fonction des personnes interrogées. Alors que certaines d'entre elles voient dans la visioconférence un moyen pour compenser en partie l'isolement qu'elles ressentent du fait de l'impossibilité de rencontrer physiquement leurs collaborateurs, d'autres soulignent ses limites techniques et doutent de son utilité dans les processus de collaboration. Par ailleurs, le partage de documents ou d'applications informatiques n'est jamais utilisé, l'usage de la visioconférence se limitant à la transmission et à la réception de l'image des interlocuteurs. Dans les trois situations observées où les télétravailleurs disposent d'un tel équipement, son utilisation a décliné au fil du temps ou a été abandonnée.

"Donc, ce qui est bien c'est cette visioconférence, parce qu'on voit quand même quelques personnes. Ce n'est quand même pas désagréable." [4]

"On a l'impression de voir quelqu'un quand même." [3]

"Donc on se voit sans se serrer la pince, mais on se fait un petit coucou. Ca vaut la poignée de main." [7]

"Oui, ça se passe bien. C'est rigolo... Pour l'instant, c'est rigolo. [...] Finalement, on ne s'en sert pas tellement. On se téléphone. Philippe [le télétravailleur qui dépend du manager interrogé] passe tous les lundis ou mardis ici. En fait, on ne sert pas tellement de cette visioconférence." [10]

"Je m'en sers très peu de la visio. Oui, très peu, parce que, d'une part, ça coûte cher, et je ne vois pas l'intérêt qu'apporte la visio telle qu'on l'a aujourd'hui, par rapport au téléphone. Sinon, de voir le gars dans son bureau, parler légèrement en décalé, je ne vois pas forcément l'intérêt." [5]

Toutefois, ces résistances ne sauraient être expliquées uniquement à partir de contraintes techniques, économiques ou stratégiques. Elles reposent également, pour une part non négligeable, sur l'enchaînement des appropriations individuelles au sein même de l'équipe de travail, dans un processus collectif de changement où les pratiques professionnelles et le lien social se structurent mutuellement. Ainsi, même lorsque le télétravailleur est favorable à une

utilisation plus fréquente de la visioconférence, il se heurte aux réticences de ses collègues, peu enclins à déployer des efforts parfois considérables uniquement pour voir sur l'écran de leur ordinateur le salarié à distance et pour lui éviter de se sentir isolé. Les sentiments de jalousie et d'incompréhension qu'éprouvent les non-télétravailleurs envers le télétravailleur renforcent leur tendance à éviter des efforts destinés à accroître la cohésion sociale du groupe pour compenser l'éloignement géographique. Confrontés à une dégradation du lien social, les télétravailleurs tentent de rétablir une image positive d'eux-mêmes aux yeux de leurs collègues en évitant de susciter leur envie. La visioconférence, considérée comme un luxe inutile et difficile d'usage par la majorité de l'équipe, tend alors à être abandonnée.

"Ça ne me servait à rien. Pour moi, c'est plus un gadget qu'une autre chose. Parce que, à Clamart, personne n'est connecté. Donc les gens sont obligés de se déplacer dans une salle spéciale, avec une prise RNIS et ils ne le font pas. Donc, si c'est pour se faire coucou de temps en temps, ça ne sert à rien, quoi. Donc, le moyen de communication, c'est la messagerie." [8]

"Alors, je ne m'en sers pas. Pourquoi ? Parce qu'en visio, généralement, il faut être plus d'un. Il y a une partie symétrique, si tu veux. Moi, je pourrais faire de la visio... Non mais toutes les minutes, je veux dire, j'aurais l'occasion d'appeler les gens, de voir des documents ensemble, sans problème. Par contre, d'un point de vue symétrique, mes collègues n'ont pas forcément l'équipement et ne voient pas forcément l'intérêt de ça. Souvent, c'est synonyme de coût, d'infrastructures, de maîtrise de la technique. [...] Les gens ne font pas l'effort d'aller faire dix mètres pour aller voir [le télétravailleur site son propre nom] à distance. On m'a fait comprendre que c'était super intéressant, mais dans les faits, je ne les vois jamais arriver. Jamais personne ne m'a dit : « tiens, mardi on va se voir ensemble. Réserve, entre 9 heures et 10 heures, un créneau horaire pour qu'on puisse faire une visio ». Ça n'est pas arrivé. Donc au début, à l'automne, j'avais vraiment fait le nécessaire pour que là-bas, il y ait un petit investissement matériel et une sensibilité à la visioconférence, mais ça n'a jamais décollé. [...] Moi, je suis "au bord d'une piscine" en train de pianoter sur un portable. Tu vois ce que je veux dire ? Et il n'y a pas de raison qu'on fasse plus d'efforts, qu'on se mette à disposition d'une personne qui est à distance, qui est déjà dans des conditions matérielles "incroyables"." [9]

L'exemple du développement de la visioconférence montre l'intérêt d'une approche communicationnelle du processus de changement, intégrant dans un même modèle explicatif les interrelations humaines, le lien social, les perceptions des individus et, enfin, la mise en œuvre du changement organisationnel à travers leurs actions. La structuration mutuelle entre ces différents éléments apparaît ici clairement, confortant nos hypothèses.

**CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :**

**LE ROLE STRUCTURANT DU LIEN SOCIAL**



Dans l'arène communicationnelle, là où les partisans du changement confrontent leurs perceptions et leurs pratiques à celles des partisans de la norme, le télétravail salarié se structure peu à peu dans le cadre d'un processus collectif d'appropriation où le lien social joue un rôle déterminant. L'analyse des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France conforte ainsi notre hypothèse d'une structuration mutuelle, simultanée et ininterrompue de la communication, du lien social et du changement organisationnel. Elle met en évidence l'enchaînement complexe des interrelations à l'origine de l'évolution des structures de l'entreprise et des pratiques professionnelles. Le changement y apparaît en tant que mouvement, structuré par une "chaîne d'appropriation" où la perception du monde de chaque individu et les actions qui en résultent sont tributaires de l'appropriation et des résistances des autres membres de la communauté.

Cette appropriation collective se manifeste, tout d'abord, à travers l'interdépendance des efforts des télétravailleurs et des non-télétravailleurs pour retrouver, malgré la distance qui les sépare, un ajustement mutuel suffisant pour que chacun puisse contribuer efficacement à la réalisation des objectifs communs. Un tel ajustement repose sur le difficile partage d'une conception de l'espace et du temps où l'éloignement géographique n'est plus synonyme d'absence, de désengagement et d'inefficacité. Dans l'arène communicationnelle, les télétravailleurs doivent alors convaincre leurs collaborateurs, plus nombreux et légitimés par la norme, du bien-fondé du télétravail pour l'équipe et pour l'entreprise et de la nécessité d'adapter leurs pratiques à ce nouveau mode de fonctionnement. La communication à distance, notamment, demande aux différents interlocuteurs d'importants efforts de formalisation, qu'il s'agisse de planifier et de préparer à l'avance les échanges communicationnels ou de recourir davantage à l'écrit. Elle les oblige également à s'approprier un rapport au temps et à l'espace en rupture avec leur perception et leur conception traditionnelles des relations humaines : asynchrones, moins fréquents et moins riches que dans une

situation de travail "classique", les échanges communicationnels tendent à générer une incertitude supplémentaire, qu'il faut désormais accepter et gérer.

Dans le système relationnel au sein duquel interviennent les télétravailleurs et leurs collaborateurs, les résistances des uns structurent celles des autres dans un processus collectif d'appropriation. Seule une répartition suffisamment équitable des efforts d'adaptation aux nouvelles contraintes induites par le télétravail peut permettre à ce mode de collaboration de se pérenniser. Certains dysfonctionnements observés à EDF et Gaz de France, tels que la mise à l'écart des télétravailleurs des circuits de collaboration, résultent directement de la difficulté de partager au sein de la communauté de travail les mêmes repères spatiaux et temporels et le même rapport à l'autre. Dans l'arène communicationnelle, les télétravailleurs se heurtent, en effet, à l'inertie organisationnelle que leur opposent leurs collègues et peinent à susciter chez ces derniers une adhésion au changement suffisamment forte et durable.

Un tel processus d'appropriation, où le rapport à l'autre joue un rôle essentiel, ne saurait faire abstraction de l'évolution du lien social induite par le changement organisationnel. Le déséquilibre des forces en présence dans l'arène tend ainsi à générer, chez les télétravailleurs, un sentiment de non-reconnaissance et d'isolement qui structure leur résistance au télétravail. La jalousie et l'incompréhension dont font preuve les non-télétravailleurs se matérialise par une exclusion fonctionnelle des salariés à distance, mais également par de nombreuses remarques désobligeantes sur les avantages personnels que le télétravail est supposé apporter à ceux qui le pratiquent. Confrontés à cette exclusion physique et affective de la communauté de travail, les télétravailleurs tentent de retrouver l'intégration sociale qu'ils ont perdue en faisant valoir, dans l'arène communicationnelle, les gains que le télétravail apporte à l'équipe et à l'entreprise. Ils tendent, notamment, à travailler davantage de manière à mettre en avant des résultats susceptibles de susciter la reconnaissance de leur hiérarchie et de leurs collègues. Toutefois, ces tentatives pour rééquilibrer en leur faveur le

débat qui structure le changement – qui sont autant de formes de résistance – ne parviennent pas à recréer un lien social similaire à celui qui se constitue dans les situations traditionnelles de travail, sur la base d'une proximité physique entre les membres de l'équipe. Le sentiment d'exclusion éprouvé par les télétravailleurs, clairement perceptible à travers leurs craintes d'être "oubliés" et de voir leur carrière compromise, s'additionne alors à leur mise à l'écart fonctionnelle, ces deux facteurs s'avérant peu favorables à une pérennisation du télétravail.

Ainsi, dans l'entreprise, le développement du travail à distance semble bien tributaire d'un processus communicationnel d'appropriation mettant en jeu le lien social, tel que nous le concevons dans nos hypothèses. La mise en débat du télétravail dans l'arène, par les télétravailleurs et les membres de leur réseau relationnel, conduit à une évolution sensible du lien social, et celui-ci induit des résistances significatives au changement. Le processus d'appropriation du télétravail salarié, tel que nous avons pu l'observer, repose donc bien sur une structuration mutuelle de la communication, du lien social, des perceptions et des actions individuelles, aucun de ces quatre éléments de la chaîne d'appropriation n'existant indépendamment des trois autres.

La démarche méthodologique retenue et la spécificité des situations observées nous amènent toutefois à relativiser ces premiers résultats, qui confortent plus qu'ils ne valident notre approche du changement organisationnel. En effet, une enquête qualitative ne permet pas, à elle seule, de généraliser la portée des phénomènes observés. Notre analyse ne représente qu'une pierre d'un édifice constitué de multiples approches scientifiques, dans des domaines et selon des méthodologies différents dont seule la convergence peut parvenir à transformer en certitude ce qui n'est, pour l'instant, qu'une tentative pour repousser les limites de la complexité. Par ailleurs, les situations de télétravail salarié présentent des caractéristiques favorables à une mise en évidence du rôle structurant du lien social, telles que la distance physique entre ceux qui participent à la chaîne d'appropriation. Cette structuration se vérifierait-elle aussi nettement dans

d'autres situations de changement ? L'échantillon retenu pour l'enquête est-il réellement représentatif ? Dans quelle mesure le contexte spécifique d'EDF et Gaz de France influe-t-il sur les résultats obtenus ?... Ces questions restent pour l'instant sans réponse, ouvrant la voie à la controverse qui vient enrichir tout cheminement scientifique.

Afin de répondre en partie à certaines de ces interrogations, nous allons maintenant prolonger dans le temps et dans l'espace notre exploration de la chaîne d'appropriation du télétravail, de manière à identifier le rôle structurant des différents contextes qu'elle traverse et qu'elle-même contribue à structurer. Nous nous attacherons, notamment, à mettre en évidence la part de la culture dans le processus de changement organisationnel, une influence culturelle révélant l'importance accordée, lorsque le changement est mis en débat, au lien social qui unit l'individu à sa communauté de référence.

***TROISIEME PARTIE***

***UNE ANALYSE CONTEXTUELLE ET CULTURELLE  
DE LA CHAINE D'APPROPRIATION DU  
TELETRAVAIL***

## Introduction de la troisième partie

Ce troisième volet de notre analyse révèle l'enchaînement, dans le temps et dans l'espace, des interactions à l'origine du développement du télétravail au sein des entreprises, un mode d'organisation induit par l'accroissement et l'internationalisation de la concurrence et rendu possible grâce aux technologies d'information et de communication. Afin de mettre en évidence les dimensions spatiales, temporelles et culturelles à partir desquelles les acteurs structurent collectivement la mise en œuvre effective des différentes formes de travail à distance, nous partirons des multiples définitions du télétravail qui s'opposent et se complètent dans l'arène communicationnelle, pour nous focaliser peu à peu sur le développement de ce mode d'organisation à EDF et Gaz de France, deux grandes entreprises publiques françaises aujourd'hui confrontées à la déréglementation et à l'internationalisation des marchés de l'énergie. Une analyse culturelle des entretiens réalisés dans ces établissements, corrélée avec des données statistiques sur le développement du télétravail en Europe et aux États-Unis, nous permettra de saisir le rôle structurant, dans le processus de changement organisationnel, du lien social qui unit l'individu à sa communauté culturelle de référence.

Les innombrables définitions du télétravail illustrent l'impossibilité de saisir le changement à travers la norme, celle-ci correspondant à une vision figée et politisée qui s'oppose, par principe, au caractère mouvant et insaisissable du changement "en train de se faire". Le télétravail apparaît alors non plus sous la forme de typologies plus ou moins précises, établies selon des critères variables, mais en tant que *mouvement* animé par un incessant débat. Les acteurs en charge de l'aménagement du territoire, les partisans d'une libéralisation du marché de l'emploi, les défenseurs des droits des salariés, confrontent leur vision du télétravail, étroitement liée à leur vision de la société et à leur conception du progrès social, à celle des autres acteurs impliqués, à des titres et à des degrés

divers, dans la mise en œuvre de nouvelles formes de collaboration à distance. L'enchaînement de ces interactions, dans une arène communicationnelle qui s'étend dans l'espace et dans le temps, structure à chaque instant le télétravail. Celui-ci ne saurait ainsi être défini autrement qu'en tant que mouvement, toute tentative de normalisation revenant à figer un processus en cours, au risque de limiter notre compréhension de ce processus.

A EDF et Gaz de France, le contexte particulier d'entreprises publiques sommées de s'adapter rapidement à la libéralisation et à l'internationalisation des marchés du gaz et de l'électricité structure le débat autour du télétravail. Ces entreprises, qui réunissent au total plus de cent quarante mille salariés, se trouvent confrontées à une logique économique dont l'influence était jusqu'alors atténuée par leur situation de monopole sur le marché français. Une telle conjoncture s'avère favorable au télétravail, susceptible d'apporter aux deux établissements un peu de la flexibilité et de la réactivité qu'ils recherchent pour faire face à la concurrence. Le développement de ce mode d'organisation se heurte toutefois à une forte inertie, due à des principes de gestion qui, s'ils permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle au niveau global, s'avèrent peu compatibles avec des changements organisationnels impulsés au niveau local, faisant émerger des besoins spécifiques. La culture d'entreprise, fortement imprégnée par l'idée que l'économie doit être avant tout au service de l'individu et de la société, structure également le débat autour du télétravail. Ainsi, les "modèles" de travail à distance prescrits aux salariés intègrent à la fois la nécessité d'accroître la compétitivité d'EDF et de Gaz de France et la possibilité, pour les employés, d'améliorer leurs conditions de vie et de travail. La recherche d'un tel équilibre entre l'économique et le social, s'il répond à la volonté des prescripteurs et des décideurs de limiter l'opposition au télétravail et d'éviter son rejet, traduit également les préoccupations de salariés traditionnellement attachés à une certaine conception de leur activité professionnelle et de la société.

La culture nationale, qui structure notre rapport au temps, à l'espace et à l'autre, est susceptible de se manifester de façon observable dans le processus d'appropriation du télétravail et dans les résistances qui en résultent, ce mode d'organisation étant à l'origine d'une forte remise en question des repères temporels et spatiaux à partir desquels s'établissent traditionnellement les liens entre les membres d'une même communauté culturelle. Une telle influence de la culture étayerait l'idée que la mise en œuvre du télétravail se fait en fonction du lien social qui unit les individus impliqués dans cette situation de changement à leur communauté culturelle de référence. La communication, à l'origine de ce lien, jouerait ainsi un rôle déterminant dans l'évolution organisationnelle de l'entreprise. A l'opposé, l'absence d'une influence de la culture au moment de l'appropriation ou de la mise en œuvre du télétravail révélerait le poids des logiques économique et technique, facteurs de globalisation et d'uniformisation culturelle, dans le processus de changement. Trois axes d'observation et d'analyse orientent notre approche culturelle du processus de changement :

- La culture contribue-t-elle à structurer la communication qui permet la mise en débat du télétravail ?
- La culture a-t-elle une influence sur la mutation du lien social générée par ce débat ?
- La culture se manifeste-t-elle dans les résistances au télétravail observées sur le terrain ?

En France, aux États-Unis et aux Pays-Bas, le rapport à l'autre induit par la culture nationale pourrait influencer considérablement sur l'appropriation du télétravail. L'autonomie laissée à l'individu et la volonté d'associer l'autre aux débats qui précèdent l'action, variables selon les cultures, sont en effet susceptibles de structurer fortement les résistances à un mode de collaboration qui demande aux salariés d'être à la fois autonomes et capables de réaliser un travail collectif malgré la distance qui les sépare. Ainsi, la culture française, où le rapport à l'autre repose sur les droits et les devoirs traditionnellement attachés au



statut et aux fonctions de chacun, s'avère moins favorable au développement du télétravail que les cultures américaine et néerlandaise qui, chacune pour des raisons différentes, structurent le rapport à l'autre sur la base d'une grande autonomie individuelle et d'une négociation de l'action collective. Plus généralement, la conception des relations de pouvoir, la prise en compte du groupe dans les choix individuels, les valeurs "masculines" ou "féminines" et les réactions face à l'incertitude varient selon les cultures et structurent notre rapport à l'autre. Ces dimensions culturelles, évaluées par Geert Hofstede dans plus de soixante-dix pays, l'approche plus qualitative de Philippe d'Iribarne sur les relations professionnelles en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas, ainsi que des données statistiques récentes sur le développement du travail à distance dans plusieurs pays du monde, une fois corrélées entre elles, devraient nous permettre d'établir dans quelle mesure la culture, en structurant notre rapport à l'autre, intervient dans le processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail.

## **I – LE TELETRAVAIL COMME MOUVEMENT**

Une approche contextuelle du télétravail révèle l'enchaînement, dans l'espace et dans le temps, des débats et des appropriations qui contribuent à structurer le changement organisationnel effectif, tel que nous avons pu l'observer à EDF et Gaz de France. Elle conforte ainsi notre conception du changement en tant que *mouvement* impulsé par la structuration mutuelle, simultanée et continue de la communication, du lien social et du rapport au monde qui se matérialise à travers les actions humaines, et non en tant que le seul résultat figé de ce processus communicationnel.

### **1 – Définitions et limites du concept de télétravail**

Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France nous ont permis d'observer et d'analyser ce qui se passe en aval de la chaîne d'appropriation du télétravail, lorsque les acteurs de l'entreprise mettent en œuvre ce nouveau mode de collaboration. Nous allons maintenant remonter le cours de cette chaîne afin d'identifier la teneur des débats, dans l'arène communicationnelle, à l'origine de la conception du travail à distance développée par les salariés. Une telle démarche dévoile, notamment, le débat politique à l'origine des multiples définitions du télétravail qui contribuent à structurer les modèles organisationnels appliqués dans les entreprises. Elle met également en évidence les limites auxquelles se heurtent les tentatives pour normaliser le changement "en train de se faire" dans des définitions figées à vocation universelle, confortant ainsi notre conception du changement organisationnel en tant que mouvement.

## *1.1 – Des définitions au service de projets politiques différents*

L'enchaînement des débats et des appropriations à l'origine du développement du travail à distance se déploie bien au-delà des frontières de l'entreprise, comme le révèlent les multiples définitions du télétravail structurées par la confrontation, dans l'arène communicationnelle, de conceptions de la vie sociale et de projets politiques parfois très différents, voire opposés. Ainsi, alors que le courant libéral européen milite, à travers les définitions qu'il met en avant dans l'arène, pour le développement de micro-entreprises individuelles à domicile, les syndicats opposent à cette stratégie politique une conception du télétravail en tant que collaboration à distance entre personnes salariées, à partir de locaux gérés par l'entreprise. Parallèlement, d'autres définitions alimentent le débat dans l'arène, motivées par des enjeux en termes d'aménagement du territoire, de création d'emplois ou de lutte contre la pollution atmosphérique. L'ensemble des arguments cristallisés dans ces définitions, appropriation après appropriation, contribue à structurer les modèles organisationnels prescrits dans l'entreprise de même que la manière dont ils sont mis en œuvre par les salariés.

### 1.1.1 Le télétravail comme instrument de libéralisation du marché du travail

La politique européenne en matière de développement du télétravail s'inscrit, à partir du milieu des années 1990, dans la perspective d'une libéralisation du marché de l'emploi facilitée par la diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication. Elle rompt ainsi avec la politique mise en œuvre entre 1989 et 1994, essentiellement centrée sur la création d'emplois dans les zones rurales.<sup>1</sup> Les définitions proposées par la Commission Européenne et

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *E-Work 2000. Status Report on New Ways to Work in the Information Society*. Brussels (Belgique) : DGXIII, September 2000, p.11.

par ses principaux partenaires, ainsi que les enquêtes statistiques et les analyses qu'elles sous-tendent, révèlent ce projet d'une société où les relations salariales traditionnelles seraient remplacées par des prestations de service, fournies à la demande par des travailleurs indépendants.

Les derniers rapports annuels sur le télétravail édités par la Commission Européenne, qui exposent les orientations retenues au niveau européen en matière de développement du travail à distance, reprennent en partie les conclusions du projet *Electronic Commerce and Telework Trends*<sup>1</sup> (ECaTT). Cette étude, confié en 1999 par l'Europe à Empirica, un cabinet de consultants indépendants, avait pour objet d'établir un panorama complet des différentes formes de commerce électronique et de télétravail, afin d'en dégager une vision prospective.<sup>2</sup>

Le rapport final du projet ECaTT inscrit le télétravail dans la perspective d'une libéralisation du marché de l'emploi, suite à la diffusion des technologies d'information et de communication et au développement conjoint du commerce électronique. En effet, selon Empirica, le modèle traditionnel d'organisation du travail hérité de l'après-guerre, fondé sur un emploi à vie ou à durée déterminée, un temps de travail hebdomadaire prédéfini, une sécurité sociale assurée par l'État et la concentration géographique des salariés dans les entreprises, céderait peu à peu la place au télétravail indépendant. Les relations salariales entre employeurs et employés seraient alors remplacées par des contrats commerciaux, où le travailleur s'engagerait sur des résultats et sur des délais, et resterait libre de choisir les moyens à mettre en œuvre pour répondre en temps voulu à la demande. L'avantage pour l'employeur serait une plus grande flexibilité dans la gestion des moyens humains qu'il souhaite mettre en œuvre. Le travailleur, quant

---

<sup>1</sup> Perspectives de développement du commerce électronique et du télétravail (traduction libre).

<sup>2</sup> EMPIRICA. *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report*. Bonn (Allemagne) : Rapport commandité par la Commission Européenne, August 2000, p.2.

à lui, se prémunirait contre les risques de chômage en répartissant ses activités entre plusieurs clients. Il jouirait par ailleurs d'une autonomie et de responsabilités renforcées, lui conférant, notamment, plus de souplesse dans le choix des lieux et des temps consacrés au travail, à l'apprentissage ou à la vie privée. Il s'insérerait lui-même dans un réseau de partenaires (prestataires, fournisseurs, consultants, etc.) librement choisis, qu'il solliciterait en fonction de ses besoins. Enfin, il deviendrait responsable de sa protection sociale, qui ne serait plus assurée ni par l'État, ni par l'employeur.<sup>1</sup>

Cette évolution, présentée par Empirica comme souhaitable et inéluctable, amène la Commission Européenne et ses partenaires à proposer une définition du télétravail fortement imprégnée par la pensée libérale, se caractérisant par un paradoxe révélateur des enjeux politiques sous-jacents. En effet, alors même que le télétravail est présenté comme un concept indéfinissable tant les formes d'activité à distance reposant sur les TIC se multiplient, les statistiques et les études de cas retenues se limitent désormais presque exclusivement au télétravail à domicile, excluant de fait de nombreuses formes de télétravail salarié (par exemple à partir de télécentres ou de "bureaux de proximité").<sup>2</sup> Cette approche correspond donc bien à un projet de société dont l'étendard serait le travailleur indépendant, connecté depuis chez lui à un réseau de clients et de partenaires qu'il peut mobiliser en fonction des besoins suscités par ses engagements commerciaux.

Le télétravail salarié à domicile ne serait alors qu'une étape stratégique permettant d'aboutir, à terme, à la libéralisation du marché du travail, en ancrant peu à peu les relations entre employeurs et employés dans une logique commerciale de contractualisation des objectifs, et en dissociant le lieu où le résultat du travail est attendu de celui où le travail est effectué, comme c'est le

---

<sup>1</sup> EMPIRICA. *Op. cit.*, pp.2-4.

<sup>2</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Op. cit.*, p.26.

cas lorsqu'un prestataire indépendant travaille pour une entreprise cliente. Seul resterait ensuite à négocier le lien juridique qui lie le salarié à un employeur unique. Les cas d'étude choisis par la Commission Européenne pour illustrer sa définition du télétravail sont, à ce titre, révélateurs : ainsi, la société allemande LVM Versicherungen a obtenu de ses salariés qu'ils s'engagent par contrat à assumer 10% de charge de travail supplémentaire, sans rémunération additionnelle, en contrepartie de la possibilité de télétravailler depuis leur domicile.<sup>1</sup>

### 1.1.2 Le contre-pouvoir syndical

Ce discours se voit modéré, au sein même de la Commission Européenne, par la position de la Direction générale pour l'emploi et les affaires sociales, consciente de la nécessité d'ouvrir la discussion aux partenaires sociaux dès lors qu'il s'agit de promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail et de transformer la relation entre employeurs et employés.<sup>2</sup> Elle écrit ainsi : "[...] Le télétravail se développera pour autant qu'il soit assorti de dispositions appropriées garantissant les droits et les obligations des télétravailleurs et de leurs employeurs".<sup>3</sup> Cette approche s'inscrit dans le cadre d'une négociation sociale entre partisans et adversaires de la libéralisation du marché du travail. Elle met en évidence une seconde source d'inspiration politique en matière de définition du télétravail, d'origine syndicale, qui tend à exclure d'emblée toute idée de télétravail non salarié et se montre peu favorable au travail à domicile.

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Op. cit.*, p.40.

<sup>2</sup> COMMISSION EUROPEENNE. Moderniser l'organisation du travail : une approche positive du changement. Bruxelles : COM(98)592, 1998, p.3 et Livre vert – partenariat pour une nouvelle organisation du travail. Bruxelles : COM(97)128 final, 16 avril 1997.

<sup>3</sup> COMMISSION EUROPEENNE. *Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information*. Bruxelles : COM(2000)48 final, 4 février 2000, p.19.

Ainsi, la définition proposée par l'Institut Syndical d'Études Économiques et Sociales (ISERES), un organisme de recherches mis en place par la Confédération Générale des Travailleurs, instaure le télétravail salarié comme "le seul télétravail au sens strict".<sup>1</sup> Cette volonté explicite d'écartier du débat le télétravail indépendant, en le plaçant, selon le terme employé par l'ISERES, à la "périphérie" des mutations organisationnelles induites par la diffusion des TIC, s'oppose à la conception libérale du télétravail telle qu'elle apparaît, notamment, dans certains écrits de la Commission Européenne.<sup>2</sup> L'entreprise peut profiter des technologies d'information et de communication pour augmenter la flexibilité, la réactivité et, d'une manière générale, la rentabilité de ses processus de production, à condition de ne pas remettre en question la relation traditionnelle entre employeurs et employés, établie sur la base du contrat de travail à durée déterminée.

Au-delà de leur réticence à cautionner un mode d'organisation susceptible de transformer, à terme, les salariés en travailleurs indépendants au statut précaire, les syndicats se montrent particulièrement vigilants sur les conditions d'exercice, au quotidien, du télétravail à domicile.<sup>3</sup> Tout en étant conscients des avantages que peut procurer au salarié ce mode d'organisation, ils en soulignent les dérives et les conséquences négatives possibles, dont, notamment, l'isolement, le stress généré par une plus grande autonomie, l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie privée, ou les difficultés pour obtenir de l'avancement. Ils mettent également en garde contre les modes de contrôle électronique "en temps réel" des activités (contrôle en mode continu, rythmes imposés par le système

---

<sup>1</sup> BOUCHUT Yves, DI RUZZA Renato. *Le télétravail : la condition des salariés dans un modèle productif émergent*. Paris : ISERES, Rapport de synthèse, juin 1996, p.8.

<sup>2</sup> Cf. Le télétravail comme instrument de la libéralisation du marché du travail *supra*, p.227.

<sup>3</sup> CARMONA-SCHNEIDER Juan J. *Telework and professional competences. Example : Federal Republic of Germany*. Bochum (Germany) : ISA Consult, May 1997, p.9.

informatique, etc.), qui peuvent entraîner un stress important et dégrader considérablement les conditions de travail.<sup>1</sup>

Face à la pression de leurs adhérents, désireux de profiter des aspects positifs du travail à distance (réduction des temps de transport, choix du cadre de vie, liberté dans la gestion de son temps de travail, etc.), et face à des enjeux économiques et politiques difficilement controversables (aménagement du territoire, lutte contre la pollution, ou encore gains en productivité sans réduction de la masse salariale), la position des syndicats par rapport au télétravail a considérablement évolué au cours des dix dernières années. Ainsi, "(...) il est possible d'affirmer que les syndicats ne constituent plus le frein majeur au développement du télétravail, surtout s'ils sont associés dès le départ à la réflexion d'organisation qui précède inévitablement la mise en place du télétravail".<sup>2</sup> Leurs mises en garde contre les dérives éventuelles, ainsi que leur opposition à la précarisation des relations contractuelles entre employeurs et employés, contribuent désormais à alimenter le débat nécessaire à l'appropriation du télétravail sans s'opposer *a priori* à ce nouveau mode d'organisation de l'activité salariale.

### 1.1.3 Télétravail et aménagement du territoire

Les définitions du télétravail proposées dans le cadre de politiques d'aménagement du territoire accordent, pour leur part, peu d'importance à la distinction entre télétravail salarié et indépendant, à domicile ou à partir de locaux appartenant à l'entreprise. Elles tendent à recouvrir indistinctement l'ensemble des situations où les technologies d'information et de communication permettent de répartir géographiquement les activités économiques sur un

---

<sup>1</sup> BEREZIAT Alain, LAGORCE Jacques, TURBE-SUETENS Nicole. *Travail et activités à distance*. Paris : Editions d'organisation, 2000, p.82.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.68.



territoire, qu'il s'agisse d'une ville, d'une région, d'une ou plusieurs nations. Les projets politiques qui structurent ces définitions ont alors vocation à générer des activités économiques dans les zones rurales ou urbaines défavorisées, ou à créer des avantages compétitifs territoriaux afin de profiter de la mondialisation des marchés sans en subir les conséquences négatives en matière d'emploi.

En France, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) propose une définition du télétravail adaptée à la mission qui lui a été confiée : la répartition géographique équitable des hommes et des activités.<sup>1</sup> Cette mission s'inscrit dans un contexte de lutte contre le chômage, rendue plus âpre par l'internationalisation du marché du travail. Les actions de la DATAR en matière de développement du télétravail se déclinent ainsi selon deux axes : d'une part, réduire les déséquilibres démographiques et économiques régionaux et, d'autre part, susciter l'intérêt des investisseurs hexagonaux et étrangers pour les villes et les régions françaises, afin d'y générer des emplois. La possibilité de travailler à distance avec n'importe quel partenaire (client, fournisseur, consultant ou autre) situé en France ou hors du territoire national apparaît alors comme un atout déterminant, non seulement pour vendre des savoir-faire locaux, mais également pour délocaliser certaines activités dans des régions françaises ou étrangères plus compétitives.<sup>2</sup> Par ailleurs, pour que cet avantage compétitif se traduise par la création et le maintien d'emplois dans les zones en voie de désertification, celles-ci doivent être en mesure de séduire les salariés et leur famille. En facilitant le déploiement géographique de services publics ou marchands dans les domaines de l'enseignement, de la santé, de l'administration, des loisirs, des télécommunications ou encore de l'accès à l'eau ou à l'électricité, le télétravail contribue à rendre ces territoires attractifs. La DATAR évoque notamment le cas de salariés de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie,

---

<sup>1</sup> DATAR (ROZENHOLC Anita, FANTON Bruno, VEYRET Alain), *Télé-travail, Télé-économie. Une chance pour l'emploi et l'attractivité des territoires*. Montpellier : IDATE, 1995, p.12.

<sup>2</sup> DATAR. *Op. cit.*, p.17.

maintenus en zone rurale grâce au travail à distance qui leur permet de compenser le manque d'activité au niveau local en travaillant pour l'échelon national.<sup>1</sup>

La politique de développement du télétravail menée par la DATAR, telle que nous l'avons exposée, se heurte à un paradoxe : d'un côté, les réseaux de communication permettent de déconcentrer les activités économiques en réduisant les contraintes spatiales et temporelles ; de l'autre, ils favorisent une concentration de ces activités dans les "pôles d'excellence" existants, en rendant ces derniers plus facilement accessibles à distance, donc en y stimulant une demande génératrice d'offre. Les métropoles et les grands centres économiques se voient alors favorisés au détriment de zones moins développées, car ils présentent des avantages compétitifs difficilement égalables, qui s'accroissent au fur et à mesure que les réseaux leur permettent d'accéder à de nouveaux marchés. Ces pôles deviennent ainsi de plus en plus attractifs pour les investisseurs et les salariés, séduits par les possibilités d'économies d'échelle, le dynamisme du marché de l'emploi, ou la qualité des infrastructures.<sup>2</sup> Il devient alors particulièrement difficile de concilier, dans une même politique, la lutte contre la désertification des zones rurales et la création de pôles d'excellence compétitifs sur les marchés internationaux.

#### 1.1.4 L'influence du cadre de vie

Les États-Unis ont développé une conception du télétravail légèrement différente de celle qui a cours aujourd'hui en Europe, à partir d'une problématique d'aménagement du territoire propre à leur géographie naturelle et urbaine. Cet

---

<sup>1</sup> DATAR. *Op. cit.*, p.28.

<sup>2</sup> RALLET Alain. "Communication à distance : au delà des mythes". *Sciences Humaines*, avril 2000, n°104, pp.26-30.

exemple, en partie transposable à d'autres régions du monde, illustre l'influence du cadre de vie sur les façons dont le travail à distance est appréhendé. Deux préoccupations américaines, notamment, sont à l'origine d'une conception particulière du télétravail : les conséquences sanitaires et économiques de l'encombrement des axes routiers, et la nécessité de devoir faire face à des catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre ou les tornades, susceptibles de paralyser des régions entières.

Alors que les Européens, sous l'influence de la Commission Européenne, ont adopté le terme *telework* pour désigner le télétravail, les Américains lui préfèrent celui de *telecommuting*, un concept inventé par Jack Nilles en 1973, puis largement diffusé suite au succès rencontré par ses idées.<sup>1</sup> Etymologiquement, le terme *telecommuting* renvoie de façon explicite à la substitution des transports entre domicile et lieu de travail.<sup>2</sup> Cette restriction du champ des significations possibles par rapport au "télétravail" français ou au "*telework*" européen révèle une préoccupation particulièrement présente dans les politiques américaines de développement du travail à distance : la réduction du trafic automobile, afin d'éviter les pertes de temps dans les embouteillages et de limiter la pollution due aux gaz d'échappement. La saturation des axes routiers suite à la concentration des zones d'habitation à la périphérie des villes et à l'importance de la voiture individuelle dans la culture américaine, ainsi que l'importance accordée, à partir des années 1970, à la protection de l'environnement et à la qualité de l'air, ont contribué au succès du concept de *telecommuting*. La relation entre télétravail à domicile, accroissement de la productivité des salariés et réduction de la pollution atmosphérique reste toutefois controversée. Ainsi, une récente étude américaine estime à 15% le seuil de productivité supplémentaire à atteindre par le salarié pour que le télétravail soit rentable, à moins que l'entreprise ne

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *E-Work 2000*. *Op. cit.*, p.199.

<sup>2</sup> *To commute* signifie en effet "effectuer régulièrement une longue distance entre son domicile et son lieu de travail". Source : *Longman Dictionary of Contemporary English*. New Edition, 1987.

parvienne à profiter de cette situation pour réduire de façon significative ses coûts immobiliers.<sup>1</sup> Cette même étude souligne la difficulté à mesurer l'impact du télétravail sur la pollution de l'air, du fait de la multiplicité des paramètres à prendre en compte : le kilométrage du véhicule, les conditions de démarrage à chaud ou à froid, la vitesse moyenne, le type de véhicule et son système d'échappement, la température extérieure, la façon de conduire, etc.<sup>2</sup> En outre, les salariés se servent de leur véhicule même lorsqu'ils travaillent à domicile, pour des trajets parfois plus longs qu'auparavant.<sup>3</sup> Cette tendance a été confirmée par une étude européenne, qui révèle que le travail à distance à partir de zones rurales, s'il permet d'améliorer le cadre de vie individuel et familial, se traduit généralement par une augmentation du nombre et du kilométrage des trajets pour se rendre dans l'agglomération la plus proche, par exemple afin d'effectuer des achats.<sup>4</sup>

L'instabilité sismique et climatique de certaines régions américaines a favorisé l'émergence d'une autre conception du télétravail, en tant qu'instrument de dispersion et de flexibilité territoriales des activités des entreprises, permettant de limiter les effets économiques des catastrophes naturelles. En travaillant soit à partir de leur domicile lorsque les voies de communication sont coupées, soit depuis des zones géographiques épargnées, les salariés assurent en effet à leur entreprise le minimum d'activité nécessaire à sa survie.<sup>5</sup> La moitié des agences gouvernementales californiennes ont ainsi intégré le télétravail dans leurs plans d'action en cas de catastrophe.<sup>6</sup> Certaines recommandations américaines en

---

<sup>1</sup> SHAFIZADEH Kevan R., MOKHTARIAN Patricia L., NIEMEIER Debbie A., SALOMON Ilan. *The costs and benefits of home-based telecommuting*. Berkley : Institute of transportation studies, University of California, November 2000, p.106.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p.70.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p.54.

<sup>4</sup> CARMONA-SCHNEIDER Juan J. *Op. cit.*, p.9.

<sup>5</sup> BOWLES Diane O. *Telework and the new workplace of the 21<sup>st</sup> century*. U.S. Department of Labor, Référence Internet : [http://www.dol.gov/dol/asp/public/telework/p1\\_2.htm](http://www.dol.gov/dol/asp/public/telework/p1_2.htm) .

<sup>6</sup> NORMAN Stefanie. *Telework and emergency management : a new understanding of handling business, interruption*. Amsterdam (the Netherlands) : University of Amsterdam : March 6, 2000, p.49.

faveur du développement du télétravail vont jusqu'à étendre ce concept de "catastrophe" à d'autres types de menaces susceptibles de bloquer les activités des entreprises, notamment les grèves.<sup>1</sup>

#### 1.1.5 La justification par l'histoire

Les définitions du télétravail, quelles qu'elles soient, ont pour origine une perception individuelle ou collective de la société et de son évolution. La référence à l'histoire – que celle-ci apparaisse sous la forme de "leçons tirées du passé" ou comme un enchaînement jugé inéluctable de causes et d'effets – sert ainsi souvent à justifier les projets politiques sous-tendus par les différentes approches du travail à distance. Le travail de l'historien cède alors la place à un effort d'argumentation en faveur d'un projet social, sur fond de déterminisme historique.

Le rapport ministériel sur le télétravail en France, réalisé en 1993 par Thierry Breton, illustre cette relation complexe entre argumentation politique et histoire.<sup>2</sup> L'évolution de la société, due à la conjonction de facteurs économiques, techniques, politiques et sociaux, conduit l'auteur à proposer une définition à même de préciser le cadre juridique du télétravail. Une telle approche repose, *a priori*, sur le constat objectif de mutations sociales justifiant à elles seules une adaptation du cadre légal. Elle peut toutefois difficilement être dissociée du projet politique d'un auteur qui conçoit le télétravail comme une solution organisationnelle comparable au taylorisme, capable "(...) d'augmenter la flexibilité du travail au sein des entreprises et d'accroître toujours davantage la compétitivité du tertiaire"<sup>3</sup>, mais qui ne valide pas une telle affirmation en la

---

<sup>1</sup> BOWLES Diane O. *Op. cit.*

<sup>2</sup> BRETON Thierry. *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. Paris : La Documentation Française, 1994, 283p.

<sup>3</sup> BRETON Thierry. *Op. cit.*, p.13.

confrontant à la réalité sociale et économique du travail à distance. L'objectivité voulue par l'historien et le juriste cède alors la place à l'engagement politique, et le caractère "irréversible" de l'évolution des modes de travail vers le télétravail prend, de fait, une signification différente aux yeux du lecteur.

Une telle interprétation n'enlève en rien son intérêt à l'analyse historique proposée par Thierry Breton, qui met en évidence un certain nombre de facteurs à l'origine du développement du télétravail. Elle incite seulement à une relative prudence face à l'aspect scientifique de la démarche, au regard des objectifs politiques de l'auteur. Ainsi, la récession économique des années 1980 et 1990 a effectivement conduit les décideurs à repenser leur organisation du travail afin de réduire leurs charges, notamment grâce à des gains en flexibilité. Le développement des emplois tertiaires, davantage propices au télétravail, est également indiscutable, de même que la volonté française d'aménager le territoire de façon à rééquilibrer la répartition géographique des activités économiques. Enfin, les progrès technologiques et la baisse du coût du matériel informatique et des télécommunications ont favorisé la diffusion, en milieu professionnel, d'outils facilitant le développement du travail à distance.<sup>1</sup> Ces éléments ne permettent cependant pas, à eux seuls, de conclure que le télétravail "(...) autorise l'entreprise à accroître sa qualité de services en jouant de la proximité, de la flexibilité, du juste à temps".<sup>2</sup>

### ***1.2 – Les limites du concept de télétravail***

Ces différentes conceptions du télétravail ont en commun les limites auxquelles elles se heurtent, victimes de leur aspiration à rendre moins complexes, à des fins opératoires ou politiques, des phénomènes qui ne peuvent être réellement

---

<sup>1</sup> BRETON Thierry. *Op. cit.*, pp.17-28.

<sup>2</sup> BRETON Thierry. *Op. cit.*, p.21.

compris indépendamment d'une mise en perspective historique et contextuelle. En effet, le développement du télétravail répond aux mêmes logiques qui ont contribué, de tout temps, à structurer les échanges entre les Hommes, qu'ils soient marchands ou non marchands. Il s'inscrit ainsi dans la continuité d'une évolution globale de la société qui dépasse largement le cadre de la seule organisation du travail. Conjointement à cet ancrage historique et contextuel qui souvent leur fait défaut, les définitions du télétravail sont confrontées à la difficulté de figer dans un concept unique un changement en cours, rapide et aux formes multiples. Le télétravail semble en effet relever davantage du "mouvement" que de la "norme", ce qui pourrait expliquer la multiplicité des définitions dont il fait l'objet, dont aucune ne s'avère pérenne ni ne satisfait l'ensemble des acteurs concernés.

#### 1.2.1 L'antagonisme entre la norme et le changement

Les technologies d'information et de communication ouvrent de nouvelles perspectives d'organisation du travail, en modifiant la donne des contraintes spatiales et temporelles qui, jusque-là, structurait les activités de production de biens et de services. Cette mutation n'a rien de fondamentalement nouveau : elle s'inscrit dans l'évolution millénaire des moyens de transport et de communication qui permettent aux hommes d'échanger et de combiner à leur profit les matériaux, les outils et les connaissances. Les conséquences organisationnelles de la mise en place des réseaux informatiques sont en cela comparables à celles des progrès de la marine à voile, du chemin de fer ou du télégraphe : dans tous les cas, il s'agit pour l'homme de "coloniser" l'espace et le temps, en facilitant l'accès aux différentes ressources qu'il souhaite utiliser. Ainsi, le stockage des informations dans une base de données n'est pas si différent, en termes de logique d'action, du stockage de matières premières dans un entrepôt, et les progrès des télécommunications ont toujours eu la même vocation à accroître la rapidité, la quantité et la qualité des transmissions d'informations, qu'il s'agisse de

communication postale ou électronique. De même, la logique qui anime les entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle, lorsqu'elles délocalisent leurs activités pour profiter de conditions plus avantageuses ou pour se rapprocher de clients ou de fournisseurs, est identique à celle qui poussait les grandes puissances économiques du XVII<sup>e</sup> siècle à installer des comptoirs commerciaux en Afrique ou en Amérique.

Cette persévérance humaine à agir selon des logiques immuables explique l'utilisation actuelle des TIC pour multiplier, diversifier et intensifier les échanges commerciaux ou professionnels. Pourtant, le télétravail apparaît, dans les définitions dont il fait l'objet, davantage comme une révolution que comme l'expression d'une continuité historique. En effet, l'accélération des progrès et de la diffusion des nouvelles technologies oblige les entreprises à intégrer de plus en plus rapidement ces nouveaux outils dans leurs structures et dans leurs modes de travail, afin de rester compétitives. En d'autres termes, le temps historiquement nécessaire aux sociétés humaines pour assimiler les situations nouvelles auxquelles elles se trouvent confrontées tend à décroître moins rapidement que ces situations ne se complexifient. Les normes organisationnelles et sociales, qui jusque là évoluaient suite au jeu "naturel" des interactions dans l'arène communicationnelle, deviennent désormais l'objet de négociations "forcées", dans des temps de plus en plus courts, afin de pallier le sentiment d'incertitude engendré par l'instabilité croissante de l'environnement.

Les nombreuses tentatives de définition du télétravail s'inscrivent dans cette volonté de stabiliser, dans des normes organisationnelles, des mutations qui sont en fait la continuité de changements initiés plusieurs siècles auparavant, dont la logique reste inchangée. Alors qu'historiquement de telles mutations s'étaient étalées sur plusieurs années, laissant ainsi le temps aux hommes de se les approprier et de les intégrer peu à peu aux normes, le "mouvement" du changement s'est



aujourd'hui accéléré.<sup>1</sup> Or comment stabiliser dans une définition, par nature figée, un mouvement continu et rapide ? Telle est l'une des principales limites auxquelles se heurtent les définitions du télétravail.

### 1.2.2 Un cadre conceptuel trop étroit

L'autre difficulté que rencontrent ces définitions a pour origine un manque de mise en perspective contextuelle : en effet, elles tendent à aborder le télétravail dans le cadre restrictif des possibilités de réorganisation des activités de production, alors qu'il s'agit d'un changement bien plus vaste, qui concerne l'ensemble des activités sociales. En transformant les caractéristiques des échanges marchands *et* non marchands à l'origine de toute vie en société, les technologies d'information et de communication ne se contentent pas d'induire de nouvelles formes d'organisation du travail : c'est le rapport au temps, à l'espace et à l'autre qui évolue, de façon globale, dans l'ensemble de la société, qu'il s'agisse des relations parents-enfants, de l'acquisition des connaissances, des modes de collaboration en milieu professionnel, etc. Ainsi, le télétravail ne saurait être défini indépendamment de l'ensemble de ces mutations. Cela explique la multiplicité des définitions, dont aucune ne s'avère véritablement satisfaisante puisqu'elles figent de façon restrictive des évolutions sociales beaucoup plus profondes, à tous les niveaux de la société.

La prise de conscience de l'impossibilité d'enfermer dans un concept unique les innombrables pratiques professionnelles induites par les TIC, qui toutes remettent en question, de façon plus ou moins perceptible et plus ou moins directe, le rapport au temps, à l'espace et à l'autre, se manifeste essentiellement à partir de la fin des années 1990. Ainsi, en 1999, la Commission Européenne

---

<sup>1</sup> ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF, 2000, p.134.

reconnaît l'impossibilité d'aborder le travail à distance indépendamment d'autres changements tels que le commerce électronique, l'internationalisation des marchés, l'apparition d'organisations et d'équipes virtuelles, ou encore la dématérialisation de la production.<sup>1</sup> L'année suivante, elle supprime le mot "*telework*" (télétravail) du titre de son rapport annuel, pour le remplacer par celui de "*e-work*" (travail électronique), confirmant ainsi la faillite du concept de télétravail.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999*. Brussels (Belgique) : DGXIII, August 1999, pp.9-11.

<sup>2</sup> EUROPEAN COMMISSION. *E-work 2000. Op. cit.*, p.1.

## **2 – Le télétravail salarié dans l'arène communicationnelle**

Les arguments mis en avant dans les définitions du télétravail qui s'affrontent dans l'arène communicationnelle<sup>1</sup> contribuent à structurer, tout au long de la chaîne d'appropriation, les résistances favorables ou défavorables à ce mode de collaboration. Une approche synthétique de ces différentes conceptions du travail à distance permet de compléter l'analyse des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France, en nous éclairant sur la nature des modèles organisationnels que les salariés doivent s'approprier. Elle révèle, notamment, le nouveau rapport à l'espace, au temps et à l'autre contenu dans ces prescriptions, dont l'appropriation est à l'origine de l'évolution du lien social que nous avons constatée auprès des télétravailleurs et des managers interrogés. Parallèlement, elle met en évidence l'état des "forces en présence" dans l'arène communicationnelle, en faisant apparaître, d'une part, les nombreux acteurs qui participent à la chaîne d'appropriation du télétravail et, d'autre part, les différents arguments économiques, sociaux, politiques et techniques qui alimentent le débat et structurent le changement.

### ***2.1 – L'espace, le temps et la communication à l'épreuve des réseaux***

Le télétravail salarié couvre l'ensemble des situations où des personnes, relevant juridiquement de la même entreprise, travaillent à distance de leurs collègues ou de leur hiérarchie, en utilisant les technologies d'information et de communication pour compenser cet éloignement dans l'espace et dans le temps.

---

<sup>1</sup> Cf. Des définitions au service de projets politiques différents *supra*, p.227.

Cette définition s'applique à des formes d'organisation du travail extrêmement variées, dont le point commun est de faire appel aux TIC pour s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles qui pesaient jusqu'alors sur les modes de collaboration. En ce sens, le fait de travailler à domicile plusieurs jours par semaine, en se connectant au réseau informatique de l'entreprise, est une forme de télétravail au même titre que l'utilisation du téléphone mobile à des fins professionnelles pendant les temps de transports.

Quelle que soit sa forme, le télétravail salarié suppose l'appropriation d'un nouveau rapport à l'espace, au temps et à l'autre, où l'éloignement géographique n'est plus obligatoirement synonyme d'absence et d'inefficacité en termes de collaboration. Les repères spatiaux traditionnels, qui reposent sur l'association d'un lieu à une activité privée ou professionnelle, tendent alors à se virtualiser et à être assujettis aux repères temporels. La logique technique et relationnelle des réseaux informatiques et de télécommunication structure désormais un rapport à l'autre qui s'établissait, auparavant, sur la base d'une proximité physique entre les membres d'une même équipe de travail. Ce nouveau rapport à l'espace, au temps et à l'autre explique les importantes mutations du lien social observées à EDF et Gaz de France, qu'il s'agisse de la constitution d'un nouveau réseau relationnel par les salariés à distance ou du sentiment de "vide social" à l'origine de résistances au télétravail.<sup>1</sup>

### 2.1.1 Le télétravail salarié entre proximité, flexibilité et ouverture

Trois formes de collaboration à distance tendent à se normaliser dans les entreprises, au sein d'équipes de travail inscrites de façon durable dans l'organigramme, au sein d'équipes constituées de façon ponctuelle pour répondre

---

<sup>1</sup> Cf. L'appropriation collective d'un nouveau rapport à l'autre *supra*, p.150.

à des demandes particulières, et dans des "communautés" organisées autour de pratiques ou d'intérêts communs.

La première de ces formes de collaboration est mise en œuvre dans l'ensemble des situations de télétravail où les membres d'une entité structurelle inscrite de façon pérenne dans l'organigramme (un service, un département, une direction, etc.) sont géographiquement distants les uns des autres. Ces situations s'expliquent essentiellement par une volonté de *proximité*, de la part de l'employeur qui souhaite rapprocher son entreprise de certains marchés, et de la part de salariés désireux d'améliorer leurs conditions de vie et de travail. Ces deux objectifs, compatibles entre eux, permettent à l'entreprise d'accroître sa réactivité afin de faire face aux évolutions de l'offre et de la demande, sur le marché des fournisseurs comme sur celui des clients et des partenaires existants ou potentiels. Un salarié placé chez un client plusieurs jours par semaine, par exemple, pourra participer avec ce dernier à l'élaboration d'une nouvelle commande pour son entreprise. Cette même situation de télétravail peut permettre au télétravailleur d'exercer son activité à partir d'une localité ou d'une région qu'il apprécie, proche de son lieu d'habitation ou de sa famille. Dans d'autres cas, la possibilité de télétravailler et d'améliorer ainsi son cadre de vie est mise en avant par l'employeur afin d'attirer ou de retenir dans l'entreprise certaines compétences "rares". Un environnement de travail moins stressant peut également favoriser la productivité du salarié, de même que la qualité de sa production.

La seconde forme de collaboration à l'origine de situations de télétravail est soutenue par un objectif de *flexibilité*. L'enjeu consiste alors à répondre rapidement à des demandes spécifiques, en associant temporairement, grâce aux réseaux informatiques et de télécommunication, des ressources humaines et matérielles géographiquement dispersées. Contrairement aux formes de télétravail évoquées précédemment, les équipes ainsi constituées ne sont pas inscrites dans l'organigramme : leurs membres sont choisis en fonction de leurs seules

compétences, indépendamment de leur rattachement à une entité structurelle de l'entreprise. L'organisation du travail prend alors la forme d'un réseau de ressources humaines et matérielles, les liens entre ces différents éléments étant "mobilisés" en fonction des besoins, sans que ces ressources soient déplacées physiquement ou rattachées à une autre structure référencée dans l'organigramme. Un même individu peut ainsi participer à plusieurs groupes de travail sans quitter la structure qui l'héberge. Un tel mode de collaboration favorise une dissociation entre la gestion des activités du salarié, au jour le jour, et la gestion des aspects logistiques et administratifs tels que le versement du salaire, l'attribution d'un espace de travail et de matériel, ou l'accès à des services de maintenance. Il tend à remettre en question l'organisation pyramidale des relations de pouvoir, en plaçant l'individu à la fois sous la responsabilité de "chefs opérationnels", en charge des différents groupes de travail, et d'un "chef structurel" qui gère les questions administratives et logistiques. Par ailleurs, le salarié peut être amené à endosser des responsabilités différentes selon les groupes de travail auxquels il participe : consultant, exécutant, mais aussi animateur, coordinateur, etc. Ces situations de télétravail s'avèrent peu compatibles avec le fonctionnement traditionnel des entreprises, fondé sur une unité de temps, de lieu, de statut et de rattachement hiérarchique. Elles s'accompagnent généralement de mutations organisationnelles conséquentes, tant au niveau des structures que du lien social.

La troisième forme de collaboration répond à un objectif *d'ouverture*. Le salarié peut en effet participer à des groupes d'échange et de travail extérieurs à son entreprise, constitués de personnes partageant les mêmes pratiques professionnelles ou les mêmes centres d'intérêt. De tels groupes ont existé de tout temps, qu'ils soient de type corporatiste ou qu'ils aient pour seul objet l'échange des connaissances et des savoir-faire (le compagnonnage illustre cette logique associative). Les technologies Internet ont renforcé ce phénomène, en mettant à disposition de ces associations plus ou moins formelles des outils de collaboration à distance peu onéreux et facilement accessibles pour toute

personne connectée au réseau : forums électroniques protégés ou non par un mot de passe, "chats" permettant d'échanger des messages écrits en temps réel, bases de données, agendas électroniques, outils de gestion des tâches, etc. Ces technologies ont favorisé l'émergence de "communautés virtuelles", où le salarié peut trouver les compétences qui lui manquent ou s'associer à d'autres individus pour réaliser une production commune. A l'instar du système d'exploitation Linux, certains programmes informatiques ont ainsi été créés par des individus partageant le même intérêt et la même volonté de travailler ensemble pour être plus performants.<sup>1</sup> Les communautés virtuelles, qui développent leurs propres règles, codes, valeurs, rites d'intégration ou sanctions, peuvent concurrencer la culture de l'entreprise et détourner le sentiment d'appartenance du salarié. Plus généralement, elles remettent en question l'ensemble des activités communicationnelles et informationnelles structurant traditionnellement les organisations : la formation professionnelle, les modes de management fondés sur le contrôle de l'information et de la communication au sein d'équipes restreintes, les stratégies d'innovation reposant sur le secret et sur les seules compétences internes, etc. Dans les grandes entreprises disposant d'un Intranet, cette ouverture sur l'extérieur peut se traduire par l'apparition de communautés internes plus ou moins officielles, jouant parfois le rôle d'antichambre entre l'interne (l'équipe de travail, le service, le département, etc.) et l'externe (le reste de l'entreprise et le monde extérieur). A titre d'exemple, il existe à EDF et Gaz de France une communauté informelle d'informaticiens professionnels et amateurs à l'origine de plusieurs sites Intranet, dont un est destiné à la sensibilisation et à la formation aux NTIC.<sup>2</sup>

Ces trois grandes formes de collaboration à distance se déclinent et se métissent de multiples façons, en fonction du contexte humain et matériel propre à chaque

---

<sup>1</sup> "De code source à Unix en passant par Linus Torvalds : les mots de Linux". *Le Monde Interactif*, Tout s'explique - Glossaire, adresse Internet : <http://interactif.lemonde.fr/article/0,5611,2874--4346-0,FF.html>

<sup>2</sup> L'adresse Intranet de ce site (consultable uniquement en interne) : <http://163.84.129.171/freeweb/>

entreprise et, au sein de celle-ci, à chaque collectif de travail. Elles s'accompagnent, dans les organisations, d'une nouvelle définition du rapport à l'espace, au temps et à l'autre.

### 2.1.2 Un rapport à l'espace qui évolue

En éloignant géographiquement le salarié des membres et des structures de l'entreprise avec lesquels il entretenait traditionnellement une relation de proximité, le télétravail l'oblige à redéfinir son rapport à l'espace. Cette appropriation spatiale répond à deux évolutions conjointes : d'une part, une transformation matérielle et symbolique du lieu de travail lui-même et, d'autre part, une nouvelle cartographie du réseau relationnel dans lequel s'inscrit le télétravailleur. L'espace, tel qu'il est perçu par ceux qui l'utilisent, tend ainsi à se virtualiser.

Les lieux habituellement réservés à certains types d'activités et de relations sociales se voient affectés, par les télétravailleurs et leurs employeurs, à des usages qui remettent en question le découpage spatial d'origine. Les frontières matérielles entre les espaces dédiés aux activités professionnelles et personnelles, publiques et privées, tendent à être remplacées par des limites fonctionnelles, temporaires, qui varient en fonction des activités de la personne et de sa perception des différents temps sociaux (temps de travail, temps d'apprentissage, temps de loisir, temps de repos, temps consacré à la famille, etc.). Les TIC favorisent cette concentration spatiale d'activités différentes, en évitant au salarié de se déplacer pour accéder à certaines ressources de l'entreprise telles que des bases de données, ou pour travailler en groupe.

Parallèlement, la perception et l'aménagement du lieu de télétravail varient en fonction de la situation géographique du télétravailleur par rapport aux membres



de son réseau relationnel. En effet, comme le souligne Anthony Giddens, "Un lieu est plus qu'un espace circonscrit, plus qu'une place, c'est un cadre d'interaction."<sup>1</sup> Ainsi, la perception individuelle de ce qui est proche ou lointain, facilement ou difficilement accessible, à usage personnel ou public, diffère selon les modes de communication (synchrone ou asynchrone, en face-à-face ou à distance) induits par la cartographie relationnelle du salarié.<sup>2</sup> L'équipement utilisé tend également à être différent, de même que le choix et l'emplacement du mobilier. La présence d'une table de réunion dans l'espace de travail, par exemple, ne se justifie plus si le télétravailleur communique essentiellement à distance. Nous reviendrons plus en détail sur les évolutions du rapport au temps et à l'autre suscitées par le télétravail.<sup>3</sup> Soulignons toutefois, dès à présent, le caractère indissociable des dimensions spatiale, temporelle et relationnelle, qui se structurent mutuellement.

Le télétravail à domicile illustre cette évolution du rapport à l'espace en introduisant l'entreprise dans un lieu consacré, depuis la révolution industrielle, aux activités privées et familiales du salarié et de ses proches. Cette intrusion est matérielle : l'employeur fournit ou subventionne tout ou partie des équipements nécessaires (outils informatiques, mobilier de bureau, etc.), et peut demander au télétravailleur d'aménager son poste de travail en respectant certaines règles ergonomiques et de sécurité. Elle est également communicationnelle, le lieu d'habitation étant connecté à l'entreprise grâce aux TIC. Enfin, l'exercice même de l'activité professionnelle réaffirme (actualise) l'annexion partielle du domicile par l'employeur. La distinction entre lieu d'habitation et lieu de travail ne repose plus alors sur des repères matériels, mais sur la capacité des individus à percevoir

---

<sup>1</sup> GIDDENS Anthony. *La constitution de la société*. Paris : PUF, 1987, p.35.

<sup>2</sup> FISCHER Gustave-Nicolas. "Espace, identité et organisation", p.166 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François CHANLAT. Québec et Ottawa : les Presses de l'Université de Laval et les Editions Eska, 1990.

<sup>3</sup> Cf. *infra*, p.251. Un nouveau rapport au temps et *infra*, p.254. Un rapport à l'autre structuré par les réseaux

l'espace qui les entoure en fonction des temps sociaux qui correspondent à leurs occupations (travail, loisirs, vie de famille...).

Tout espace devient ainsi un lieu de télétravail potentiel, dès lors que le salarié qui s'y trouve, en utilisant les TIC, peut accéder aux données dont il a besoin ou transmettre à d'autres les résultats de son travail. Cette dématérialisation de l'espace de travail au profit de frontières symboliques, qui varient en fonction des usages, existe quel que soit le lieu choisi pour travailler à distance. Sans quitter l'endroit où il se trouve (un bureau "traditionnel" dans l'entreprise, son domicile, un moyen de transport, etc.), le télétravailleur peut en effet travailler seul ou en groupe, en temps synchrone ou asynchrone, en se connectant ou non aux réseaux informatiques auxquels il a accès. Un même lieu devient ainsi le théâtre de relations amicales ou professionnelles, formelles ou informelles, reposant sur des techniques et des technologies de communication différentes (réunions de travail en visioconférence, discussions amicales par téléphone, messages électroniques aux contenus divers, etc.). A distance, la salle de réunion ou la machine à café tendent à devenir virtuelles, c'est-à-dire à exister indépendamment d'un espace matériel prédéfini, en fonction de l'état d'esprit et des activités de la personne. Les outils informatiques facilitent cette virtualisation de l'espace, en donnant accès à des simulations numériques (des "mondes virtuels") qui fournissent aux individus des repères orientant leur perception de l'environnement. Certains logiciels de visioconférence affichent ainsi, sur l'écran de l'ordinateur utilisé, l'image d'une véritable salle de réunion avec sièges et fenêtres.<sup>1</sup> De même, sur Internet, les communications synchrones ou asynchrones se font dans des "forums", dans des "salles" ou des "pièces" (*rooms*), dont l'appellation renvoie à des lieux concrets, pouvant être facilement imaginés par l'utilisateur.

---

<sup>1</sup> C'est par exemple le cas pour le logiciel de visioconférence *Proshare 500*, commercialisé par *Genedis*.

### 2.1.3 Un nouveau rapport au temps

La virtualisation des frontières spatiales induite par les TIC et le télétravail s'accompagne d'une évolution du rapport au temps, qu'il s'agisse du temps vécu, tel que l'homme le perçoit et le conçoit au niveau individuel, ou du temps social, tel qu'il l'incorpore dans ce qu'il construit matériellement et symboliquement (temps social et temps vécu se structurant mutuellement).<sup>1</sup> En effet, les technologies d'information et de communication permettent à l'individu de dissocier le lieu où il se trouve des différents temps de sa vie sociale, consacrés aux activités professionnelles, personnelles ou familiales. Le temps physique, inhérent à la façon dont l'homme s'inscrit dans l'espace par sa présence et par ses actes, tend à inclure une succession plus dense et plus variée de temps "communicationnels", qui remettent en question les repères temporels originaux. Ces temps dédiés à l'information et à la communication correspondent à des activités aussi diverses qu'une discussion entre amis, une réunion professionnelle ou la consultation de la météo sur Internet. Les TIC augmentent les possibilités d'interpénétration entre les temps communicationnels et le temps physique, influant de la sorte sur le rapport au temps. Le temps de transport, par exemple, est perçu et utilisé différemment en fonction des temps communicationnels qui s'y imbriquent, tels que les temps de travail permis par l'usage du téléphone mobile.<sup>2</sup> En fonction des activités réalisées pendant le trajet, celui-ci paraîtra plus ou moins long, et l'individu aura l'impression de "perdre son temps", ou au contraire de "gagner du temps". Ce temps vécu, en se normalisant à travers l'ensemble des construits sociaux produits individuellement et collectivement (habitudes de travail, modèles organisationnels, valeurs culturelles, etc.), se

---

<sup>1</sup> CHANLAT Jean-François. *Op. cit.*, p.163.

<sup>2</sup> JAUREGUIBERRY Francis. "Télécommunications et dédoublement du temps". *Temporalistes*, octobre 1998, n°38, p.10

transforme en temps social, et de ce processus émerge un nouveau rapport au temps.

La mise en évidence de cette évolution, à partir de la définition du temps proposée par Norbert Elias<sup>1</sup> et des travaux de Francis Jauréguiberry sur l'usage professionnel des téléphones mobiles<sup>2</sup>, permet de comprendre en quoi le développement du télétravail s'inscrit dans un processus plus vaste de mutation des repères temporels. Quelle que soit la forme de télétravail envisagée, elle repose en effet sur la capacité qu'offrent les TIC de faire se succéder, dans un même temps physique, des temps "communicationnels" différents dédiés à la formation, au travail en équipe, à la détente, etc. Le nouveau rapport au temps qui en résulte repose en partie sur une communication asynchrone, un même temps vécu (par exemple celui d'une réunion) pouvant être partagé indépendamment du temps physique dans lequel s'inscrit chaque personne concernée (l'heure, le jour, etc.).

Les enjeux économiques et sociaux auxquels répond le télétravail salarié rejoignent ici les préoccupations générées par la réduction du temps de travail (RTT). En effet, seuls des modes de collaboration asynchrones peuvent compenser le déficit en communication induit par cette nouvelle gestion des ressources humaines, qui ne permet plus aux salariés de partager aussi fréquemment qu'auparavant le même temps physique de travail. La distance générée par la RTT n'est pas géographique, comme c'est le cas pour le télétravail, mais temporelle. Pourtant, les solutions pour restaurer les relations professionnelles menacées par cette distance sont identiques, qu'il s'agisse de l'évolution du système d'information, de la multiplication des outils de communication asynchrones, ou de l'organisation régulière de réunions permettant de se rencontrer physiquement et d'échanger en face-à-face.

---

<sup>1</sup> ELIAS Norbert. *Du temps*. Paris : Fayard, 1996, 253p.

<sup>2</sup> JAUREGUIBERRY Francis. *Op. cit.*, pp.10-14.

En élargissant le champ des temps communicationnels possibles au cours d'un même temps physique, les TIC accroissent à la fois la liberté potentielle du salarié et le pouvoir aliénant de l'entreprise. Le télétravailleur peut en effet, grâce à ces technologies, choisir plus librement le type, la durée et la fréquence des différents temps qui correspondent à ses activités professionnelles, personnelles et familiales. Cette liberté lui permet d'optimiser sa gestion du temps, par exemple en choisissant un mode de communication asynchrone (comme la messagerie électronique) lorsqu'une communication synchrone est difficile ou impossible (par téléphone, en organisant une réunion, etc.). Les gains en temps ainsi obtenus sont réinvestis dans d'autres occupations professionnelles, selon une logique de rentabilité, ou dans des "bulles d'occupation privées" qui viennent s'insérer dans le temps traditionnellement imparti au travail (faire une course, téléphoner à un ami, s'occuper de sa famille, etc.).<sup>1</sup> Cette liberté reste toutefois tributaire des modes de management choisis par l'entreprise. Celle-ci peut en effet utiliser les TIC pour imposer mécaniquement au télétravailleur un rythme de travail et pour contrôler à distance ses activités. Certains dispositifs techniques permettent ainsi au responsable hiérarchique d'intercepter à tout moment la communication téléphonique du salarié, ou de vérifier à distance, en temps réel, ce qu'il frappe sur le clavier de son ordinateur. De telles pratiques managériales, qui tendent à imposer au salarié le temps global des marchés économiques, influent considérablement sur le temps vécu, qui devient alors source de stress et d'aliénation par l'entreprise.<sup>2</sup>

Le rapport au temps induit par les TIC et par les différentes formes de travail à distance repose sur une conception de l'efficacité organisationnelle qui privilégie la rapidité, source de réactivité face à une concurrence internationale de plus en

---

<sup>1</sup> JAUREGUIBERRY Francis. *Op. cit.*, p.11.

<sup>2</sup> MATTELART Armand. *La communication-monde. Histoire des idées et des stratégies*. Paris : La Découverte, 1991, p.261.

plus dense.<sup>1</sup> Nous ne saurions conclure cette présentation de la dimension temporelle du télétravail sans nous interroger sur l'universalité de cette assimilation entre efficacité et rapidité : il existe en effet de nombreux domaines (biologique, affectif, artistique, pédagogique, éthique, spirituel...) où la durée joue un rôle positif, souvent constitutif du phénomène considéré.<sup>2</sup> Comme le souligne l'écrivain Denis de Rougemont, "réduire une méditation au temps d'un clin d'œil n'a aucun sens, et faire l'amour en deux nanosecondes me paraît absolument dépourvu d'intérêt"...<sup>3</sup>

#### 2.1.4 Un rapport à l'autre structuré par les réseaux

"Un processus semble irréversiblement engagé dans la plupart des pays développés : l'intégration de plus en plus étroite des cerveaux des hommes, des réseaux de communication et des ordinateurs."<sup>4</sup> Cette citation de Joël de Rosnay pose les bases de la mutation du rapport à l'autre induite par les TIC, particulièrement vérifiable dans les situations de télétravail. Les frontières spatiales et temporelles à partir desquelles l'homme structure sa communication tendent en effet à devenir celles du réseau auquel il participe, bien plus que celles de l'espace et du temps qui correspondent au lieu où il se trouve. Ce réseau, né de l'imbrication et de l'interdépendance entre les réseaux de transport (routiers, ferroviaires, etc.), les réseaux de télécommunication, les réseaux informatiques et

---

<sup>1</sup> GIESEN Klaus-Gerd. "Le travail à distance dans l'économie postfordiste internationale", p.25 in : *Les techniques de la distance*, coordonné par Bernard FUSULIER et Pierre LANNOY. Paris : L'Harmattan, 1999.

<sup>2</sup> ROUGEMONT Denis (de). "Information n'est pas savoir", p.44 in : *L'imaginaire des techniques de pointe*, sous la responsabilité d'Alain GRAS et de Sophie POIROT-DELPECH. Paris : L'Harmattan, 1989.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> ROSNAY Joël (de). *Le Macroscopie*. Paris : Éditions du Seuil, 1975, p.199.

les relations humaines (réseaux de personnes), est à l'origine d'un "état d'esprit" communicationnel particulier, aux conséquences organisationnelles multiples.

Comme le souligne Jean-François Chanlat, "(...) toute organisation spatiale structure plus ou moins directement ou fortement les communications". Le fait de partager un même territoire permet "(...) d'acquérir des connaissances, des expériences communes, de développer une cohésion plus ou moins grande et d'établir les relations sur une confiance mutuelle".<sup>1</sup> Les technologies d'information et de communication, en donnant accès à des espaces et des temps différents de l'espace et du temps physiques, confèrent au réseau dans lequel l'individu s'inscrit les propriétés structurantes décrites par Chanlat. Le champ des échanges matériels et émotionnels à partir desquels l'homme construit son identité et maîtrise son environnement n'est donc plus restreint au territoire physiquement accessible : il s'étend désormais à l'ensemble des dimensions spatio-temporelles auxquelles les réseaux informatiques et de télécommunication donnent accès.

Ainsi, une base de données hébergée sur un ordinateur aux États-Unis, alimentée en informations depuis la Chine, peut être consultée par un utilisateur français, et les différentes personnes impliquées dans cet échange peuvent communiquer entre elles, de façon asynchrone, grâce à des forums électroniques sur Internet ou par messagerie électronique. Cet exemple "extrême" illustre le nouveau contexte relationnel auquel est confronté le télétravailleur, amené, de par sa situation, à choisir ou à subir les échanges rendus possibles par les réseaux. Ceux-ci lui permettent, au nom de la rationalité économique propre à l'entreprise, de s'affranchir de certaines "contraintes relationnelles". En effet, une même personne peut être jointe de multiples façons, quels que soient le temps et l'espace où elle se situe. Le télétravailleur, selon son équipement, ses connexions aux différents réseaux et son mode de management, peut communiquer par

---

<sup>1</sup> CHANLAT Jean-François. *Op. cit.*, pp.166-169.

visioconférence, par messagerie électronique, par téléphone, sur des forums situés sur des sites Internet ou Intranet, etc. Il peut également choisir de se déplacer pour rencontrer physiquement son interlocuteur. En dépit de ce large éventail de choix possibles, le poids de la logique économique, comme dans toute situation de travail, pousse le salarié à choisir en priorité ce qui est profitable pour l'entreprise. De plus, ce choix reste tributaire de la relation managériale, la hiérarchie pouvant déterminer la manière dont chaque outil et chaque technique de communication doivent être utilisés.

Cette rationalisation économique pousse le télétravailleur à privilégier les modes de relation qui lui permettent d'accéder le plus rapidement possible aux données dont il a besoin pour réaliser le travail demandé. L'assimilation de l'efficacité à la rapidité d'accès à l'information tend alors à produire un certain nombre d'effets pervers, une communication "efficace" n'étant pas obligatoirement suffisante pour satisfaire l'ensemble des besoins dont dépend la productivité du salarié. En effet, en privilégiant les communications à distance, le télétravailleur perd en partie la richesse des relations en face-à-face, moins formelles et davantage susceptibles de répondre à des besoins psychologiques tels que le sentiment d'intégration à un collectif de travail ou le sentiment de reconnaissance. Part ailleurs, le temps et l'espace physiques jouent un rôle structurant remis en question par l'utilisation des TIC. La recherche de l'immédiateté va à l'encontre des processus de maturation nécessaires à des activités telles que l'assimilation de connaissances nouvelles, la création artistique ou le renforcement de liens amicaux.<sup>1</sup> La quantité des informations disponibles et la rapidité avec laquelle nous y accédons ne sont génératrices d'efficacité que lorsqu'elles s'inscrivent dans de tels processus. Dans le cas contraire, elles sont sources de stress, qui se manifeste par un sentiment d'isolement et de "vide social".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ROUGEMONT Denis (de). *Op. cit.*, p.43.

<sup>2</sup> SCARDIGLI Victor p.105. in : *L'imaginaire des techniques de pointe*, sous la responsabilité d'Alain GRAS et de Sophie POIROT-DELPECH. Paris : L'Harmattan, 1989.



L'une des principales conséquences de cette remise en question des repères spatiaux et temporels dans les situations de télétravail est l'évolution des rapports hiérarchiques. "Hier, le temps de déplacement permettait de se préparer à la rencontre de l'autre ; aujourd'hui, cet espace temps ayant disparu, l'autre est presque immédiatement présent, donc plus rapidement « menaçant »."<sup>1</sup> Grâce à des applications informatiques associées aux TIC, le manager peut contrôler à distance et en temps synchrone les activités du télétravailleur, qu'il s'agisse de sa cadence de travail, de ses allées et venues, de ses heures de présence ou de ses communications téléphoniques.<sup>2</sup> Même lorsqu'il est en déplacement, le salarié peut être joint à tout moment par l'entreprise dès lors que celle-ci l'a équipé d'un téléphone mobile. "Étant immédiatement joignable, l'employé est en effet constamment sous contrôle."<sup>3</sup>

Inversement, grâce aux TIC, le télétravailleur peut court-circuiter la ligne hiérarchique dont il dépend, en utilisant les réseaux pour obtenir les informations habituellement délivrées par son supérieur, ou en communiquant directement avec certaines personnes sans que sa hiérarchie serve d'intermédiaire. Cette stratégie de contournement s'accompagne de nouveaux modes de collaboration, parfois spontanés, au sein d'équipes ou de groupes de travail constitués indépendamment des structures et des frontières de l'entreprise (équipes projets, équipes réseaux, communautés professionnelles sur Internet, etc.). Elle change les bases de la relation hiérarchique, le manager ne disposant plus du pouvoir de filtrer les communications, qu'elles soient montantes, descendantes, en provenance ou à destination de l'extérieur. Le contrôle permanent des activités du salarié tend alors à laisser la place à un contrôle *a posteriori*, le manager jouant un rôle d'animateur, de guide, de coordinateur, et non plus de "surveillant". Plus généralement, l'ouverture sur l'extérieur et la liberté communicationnelle

---

<sup>1</sup> WOLTON Dominique. *Penser la communication*. Paris : Flammarion, 1997, p.51.

<sup>2</sup> BARON Georges-Louis, PAOLETTI Félix, RAYNAUD R. (sous la direction de). *Informatique, communication et société*. Paris : L'Harmattan, 1993, p.111.

<sup>3</sup> JAUREGUIBERRY Francis. *Op. cit.*, p.14.

permises par les réseaux font évoluer le rapport à l'autre dans sa globalité, en donnant au salarié la possibilité de créer du lien social, dans le cadre de ses activités professionnelles, indépendamment des frontières et de l'organigramme de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance qui le lie à celle-ci ou à son équipe de travail évolue alors en fonction de la qualité et de la quantité des relations avec des personnes extérieures à ces entités.

Ainsi, le télétravail favorise l'émergence d'un rapport hiérarchique fondé soit sur un contrôle renforcé des activités, grâce aux réseaux et aux technologies informatiques, soit, à l'opposé, sur un contrôle *a posteriori*. Parallèlement, en fonction du mode de management adopté et des contraintes imposées au salarié, le télétravail peut s'accompagner d'une évolution du lien social vers le "vide social", le sentiment d'isolement et la perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à l'équipe. Il peut également donner lieu à la création ou au renforcement de liens autres que les relations traditionnelles régencées par l'organigramme, avec des personnes internes mais aussi externes à l'entreprise. Le rapport à l'autre induit par le télétravail dépend donc à la fois des modes de collaboration et des outils d'information et de communication mis à disposition des salariés, comme c'est le cas pour toute forme d'organisation du travail. La distance qui sépare le télétravailleur de son équipe et de sa hiérarchie ne fait qu'accentuer une évolution du rapport à l'autre plus générale, induite par la pénétration et par l'imbrication de réseaux d'acteurs qui ignorent les frontières traditionnelles de la vie sociale, telles l'organigramme de l'entreprise ou la limite entre vie privée et vie professionnelle. En ce sens, le télétravail joue un rôle de révélateur.

## 2.2 – *Les acteurs et les arguments en présence dans l'arène*

De nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise participent à la chaîne d'appropriation à l'origine des résistances au télétravail observées à EDF et Gaz de France. Afin de démêler l'écheveau des interrelations et des appropriations successives qui s'enchaînent pour aboutir à ces mises en œuvre spécifiques du changement organisationnel, il nous faut identifier plus précisément ces différents acteurs ainsi que les arguments économiques, sociaux, techniques et politiques qu'ils mettent en débat dans l'arène communicationnelle et à partir desquels ils structurent le changement.

### 2.2.1 Des acteurs internes et externes animés par des logiques différentes

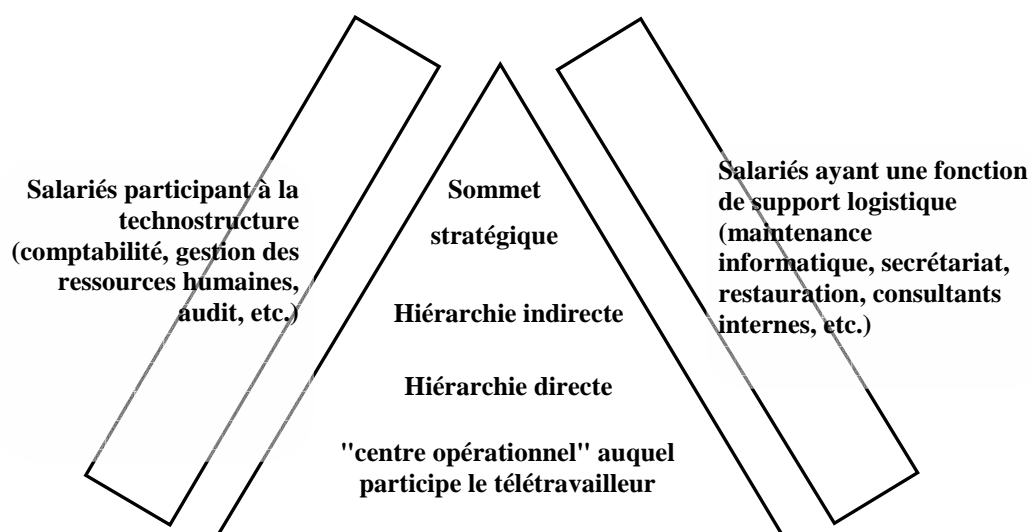
Les acteurs qui entrent en jeu dans le processus de changement organisationnel sont à la fois internes et externes à l'organisation. Ils correspondent à l'ensemble des individus dont la prise de position, révélée grâce à la communication, influence la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise. Cette prise de position peut porter sur le travail à distance dans sa globalité ou uniquement sur un des "ingrédients" des situations de télétravail : l'utilisation d'une TIC, l'équilibre entre vie privée et vie de famille, la nécessité d'une plus grande flexibilité organisationnelle pour rendre l'organisation plus compétitive, etc. Dans l'entreprise, le découpage fonctionnel proposé par Henry Mintzberg, une fois recentré sur le télétravailleur, met en évidence les principaux acteurs susceptibles d'intervenir directement ou indirectement dans le processus de mise en œuvre du télétravail.<sup>1</sup> Chaque télétravailleur établit en effet des relations plus ou moins directes avec les personnes dont dépend son activité, chargées de prendre des

---

<sup>1</sup> MINTZBERG Henry. *Op. cit.*, p.156.

décisions (le sommet stratégique), de transmettre ces décisions (la ligne hiérarchique) ou de participer avec lui à leur mise en œuvre (le centre opérationnel au sein duquel le salarié peut lui-même avoir un rôle stratégique ou managérial).<sup>1</sup> Il est également en relation avec tous ceux qui lui apportent un soutien logistique ou qui sont chargés de la gestion de son activité. Le schéma ci-dessous, qui s'inspire des travaux de Mintzberg, situe ces différents acteurs dont les prises de position et les actions contribuent à l'appropriation et à l'application du télétravail dans l'entreprise (figure 12) :

*Figure 12 : Les acteurs du changement à l'intérieur de l'entreprise*



D'autres acteurs, extérieurs cette fois, participent au débat dont dépend l'appropriation et la mise en application du télétravail dans l'entreprise. Le télétravailleur et les autres salariés impliqués dans le processus de changement s'inscrivent en effet dans un réseau relationnel qui dépasse les frontières de

---

<sup>1</sup> Ces différentes fonctions peuvent être exercées par un même individu. Cf. L'individu en tant que ressource *supra*, p.38.

l'organisation, et qui permet une communication plus ou moins directe avec des acteurs appartenant à leur sphère professionnelle, à leur sphère privée ou à la sphère politique en charge de la régulation des différentes activités sociales. Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive de ces différents acteurs, avec lesquels les salariés communiquent directement, en temps synchrone ou asynchrone, ou avec lesquels ils entretiennent une relation indirecte, relayée par d'autres personnes, par les médias, ou par des objets jouant un rôle médiateur (par exemple une technologie porteuse des valeurs de ceux qui l'ont créée, à laquelle l'individu résiste) (Tableau 1) :

*Tableau 1 : Les acteurs du changement à l'extérieur de l'entreprise*

<b>Sphère professionnelle</b>	<b>Sphère politique et sociale</b>	<b>Sphère privée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clients existants ou potentiels</li> <li>– Fournisseurs existants ou potentiels</li> <li>– Autres partenaires commerciaux et industriels (filiales, laboratoires de recherche, etc.)</li> <li>– Communautés de type professionnel</li> <li>– Propriétaires et actionnaires de l'entreprise</li> <li>– Consultants</li> <li>– Concurrents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Institutions (nationales, européennes, etc.)</li> <li>– Syndicats</li> <li>– Groupes de pression (partis politiques, lobbies professionnels, etc.)</li> <li>– Associations</li> <li>– "Experts" s'exprimant en leur nom (chercheurs, spécialistes, etc.)</li> <li>– Grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Famille</li> <li>– Amis</li> </ul>

Cette typologie n'est en rien rigide, un même acteur externe pouvant appartenir simultanément aux sphères professionnelle, privée ou politique et sociale du salarié qui met en œuvre du télétravail. A titre d'exemple, un télétravailleur peut entretenir une relation amicale avec un consultant, lui-même membre actif d'un parti politique. De plus, certains acteurs appartiennent de fait à la fois à la sphère professionnelle et à la sphère politique et sociale. C'est notamment le cas des syndicats, qui interviennent à l'intérieur de l'entreprise, mais également sur la scène politique à l'extérieur de l'organisation. Certaines communautés constituées autour d'une profession ou d'un intérêt commun présentent également cette particularité d'être à la fois internes et externes à l'entreprise : les salariés y puisent en effet des connaissances qu'ils mettent ensuite au service de leur employeur, celui-ci intégrant parfois officiellement cette pratique dans l'organisation du travail. Les relations au sein de telles communautés, notamment lorsqu'elles sont peu formelles et qu'elles ont pour origine une "passion" commune de leurs membres (comme c'est souvent le cas pour les communautés d'informaticiens sur Internet), s'établissent à la fois dans la sphère privée et dans la sphère professionnelle.

### 2.2.2 Une argumentation socio-politique

Chaque acteur impliqué dans le processus de changement, qu'il fasse ou non partie de l'entreprise, communique dans l'arène des arguments économiques, techniques, sociaux et politiques qui contribuent à structurer la situation de télétravail. Ces arguments, assimilables à des "unités de base" du débat, sont combinés en fonction de l'argumentation qu'il souhaite développer. Celle-ci repose sur son appropriation préalable du télétravail ou, plus généralement, sur son appropriation d'une composante sociale, économique, technique ou politique de la situation de travail à distance, telle que l'utilisation d'une TIC ou la nécessité d'accroître la flexibilité organisationnelle dans l'entreprise. Cette

répartition des idées et des actions en fonction de différentes logiques ne se justifie que dans la mesure où elle permet de mieux comprendre la réalité, en la rendant moins complexe aux yeux de l'observateur et du chercheur. En effet, tout argument, qu'il soit *a priori* économique, technique, social ou politique, relève simultanément de l'ensemble de ces logiques.<sup>1</sup> Ainsi, une entreprise plus compétitive et plus rentable grâce au télétravail est susceptible de renforcer le dynamisme économique du territoire sur lequel elle est implantée, notamment en y attirant ou en y créant de nouveaux emplois. Ce faisant, elle participe à l'évolution de la vie sociale propre à ce territoire, en générant de nouvelles interactions entre les hommes et de nouvelles structures pour supporter ces interactions (des écoles, des routes, des associations, etc.). Dans cet exemple, la logique économique à l'origine du télétravail apparaît clairement en tant que logique sociale.

L'argumentaire proposé ci-après, qui recense les principaux avantages et inconvénients du télétravail exprimés par les acteurs et qui les regroupe en fonction de leur logique dominante, répond à cette volonté de classification et de simplification à des fins heuristiques.<sup>2</sup> Il ne doit donc pas occulter la complexité de la réalité ainsi décrite mais au contraire inciter l'observateur et le chercheur à dépasser la typologie retenue, afin d'identifier la complémentarité entre les différents arguments et de comprendre comment leur appropriation aboutit au changement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Cf. La prise en compte du temps dans le modèle d'analyse socio-politique *supra*, p.90. et Les structures sociales de l'économie *supra*, p.94.

<sup>2</sup> Cet argumentaire a été établi à partir des différents écrits et témoignages réunis au cours de la recherche.

### 2.2.3 Les arguments économiques retenus par l'entreprise

Le télétravail est à l'origine d'avantages susceptibles d'augmenter la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise :

- plus de flexibilité dans l'association des ressources humaines et matérielles ;
- une plus grande proximité avec les clients existants ou potentiels, qui permet de mieux les connaître (pour être en mesure d'adapter l'offre à la demande) et de tisser des liens plus forts (fidélisation, sensibilisation à de nouveaux produits, etc.) ;
- une plus grande proximité avec certains fournisseurs ou partenaires, permettant de les associer à la production au mieux des intérêts de l'entreprise ;
- une culture organisationnelle et technique qui favorise une ouverture sur le monde extérieur, notamment suite à la maîtrise des technologies Internet ;
- davantage de réactivité face aux évolutions présentes et à venir des marchés et de l'environnement (grâce aux gains en flexibilité, proximité et ouverture) ;
- des économies d'échelle grâce à la mise en commun de services et d'équipements accessibles à distance ;
- la possibilité de délocaliser certaines activités pour profiter d'avantages locaux (conditions fiscales avantageuses, marché de l'emploi plus dynamique, coûts de fonctionnement moins importants, etc.) ;
- des conditions de vie et de travail propices à une augmentation de la qualité et de la quantité de la production des télétravailleurs (plus d'autonomie et de responsabilités, moins de stress dû aux temps de transports, etc.) ;
- une réduction des coûts immobiliers grâce à l'aménagement de nouveaux lieux de travail (à domicile, dans des zones où ces coûts sont moins élevés, en créant des espaces de travail en libre-service à la place de bureaux nominatifs, etc.) ;



- une diminution de l'absentéisme et des retards ;
- le réinvestissement au profit de l'entreprise d'une partie du temps gagné par les salariés sur les trajets que le télétravail leur évite ;
- des coûts de mise en œuvre du télétravail en constante diminution (suite à la baisse des prix du matériel informatique et des télécommunications) ;
- un contrôle à distance des salariés facilité par les nouvelles technologies (surveillance électronique) ;
- un mode d'organisation qui peut être mis en avant au moment de l'embauche (pour attirer des compétences rares) et qui peut également inciter les salariés à ne pas quitter l'entreprise ;
- un mode d'organisation adapté aux contraintes générées par la réduction du temps de travail (RTT) ;
- l'assurance, pour l'entreprise, de pouvoir poursuivre son activité en cas de catastrophe naturelle détruisant une partie de ses locaux ;
- une meilleure image de l'entreprise auprès des salariés et des acteurs sensibles à sa capacité à innover pour accroître sa performance (collectivités locales, instances gouvernementales, clients, actionnaires, etc.) ;
- une meilleure image de l'entreprise auprès des acteurs sensibles aux avantages du télétravail pour la société (baisse de la pollution automobile, lutte contre la désertification des zones rurales, etc.).

Certains inconvénients peuvent cependant annuler tout ou partie des gains économiques engendrés par le télétravail, voire nuire à la compétitivité et à la rentabilité de l'entreprise :

- des investissements supplémentaires en équipement (notamment en mobilier et en matériel informatique adaptés au télétravail) ;
- des frais de télécommunication plus élevés ;

- une nécessaire adaptation des structures et du fonctionnement de l'entreprise (mise en place d'un service de maintenance informatique à distance, généralisation de la signature électronique, développement de nouveaux outils de collaboration *via* les réseaux, évolution du système d'information, etc.) ;
- des frais de formation supplémentaires, afin de préparer le télétravailleur et son équipe à une collaboration à distance ;
- des salariés qui tendent à se démotiver ou à se désolidariser de leur équipe de travail et de leur entreprise (sentiment d'isolement, partage d'objectifs plus difficile, culture organisationnelle qui se dissout) ;
- un possible sentiment de jalousie de la part des non télétravailleurs, source de tensions contre-productives ;
- une difficulté accrue pour contrôler les activités des personnes en télétravail, que les moyens de surveillance électronique à distance ne parviennent pas toujours à surmonter (car ils génèrent un stress supplémentaire pouvant être à l'origine d'une diminution des performances) ;
- une communication moins propice aux échanges spontanés et informels des connaissances et à une collaboration par ajustement mutuel que ne l'est la communication en face-à-face ;
- une adaptation des modes de collaboration et de management qui se heurte aux habitudes organisationnelles antérieures, tant au niveau des managers et des télétravailleurs que des autres salariés.

#### 2.2.4 La part de la logique technique dans les situations de télétravail

Les situations de télétravail reposent sur la capacité des technologies d'information et de communication à compenser la distance physique entre les personnes, qu'il s'agisse d'un éloignement dans le temps ou dans l'espace. Cette capacité se décline en différents arguments, mis en avant par les acteurs en

fonction de leurs préoccupations en matière de communication et d'organisation du travail :

- les TIC permettent de communiquer et de collaborer à distance, en temps synchrone ou asynchrone ;
- elles facilitent l'accès à des ressources humaines ou matérielles éloignées ;
- elles peuvent être utilisées pour accélérer les processus de production ;
- elles peuvent servir à créer des espaces de travail et de communication virtuels ;
- elles multiplient des modes de communication possibles (synchrones, asynchrones, écrits, oraux, etc.), augmentant ainsi la souplesse organisationnelle ;
- elles autorisent le contrôle à distance et en temps synchrone des activités des salariés.

Ces possibilités techniques rencontrent toutefois certaines limites :

- la communication est plus formelle et moins riche que celle qui s'établit lorsque les personnes communiquent en face-à-face ;
- l'intégration des TIC dans l'entreprise n'est généralement possible que si elle s'accompagne d'une évolution des structures et des modes de fonctionnement de l'organisation (modes de management, stratégies d'innovation, formation professionnelle, etc.) ;
- enfin, ces technologies tendent à imposer les valeurs et les règles propres à la culture qui les a structurées, celle-ci pouvant être très différente de la culture des utilisateurs.

### 2.2.5 Les arguments sociaux mis en avant par les salariés

La part de la logique sociale dans les situations de télétravail se manifeste essentiellement à travers la manière dont les différents acteurs perçoivent le nouveau rapport à l'espace, au temps et à l'autre induit par l'utilisation des TIC et le travail à distance. Pour les télétravailleurs, ces nouveaux repères peuvent être à l'origine d'une amélioration des conditions de vie et de travail :

- davantage d'autonomie ;
- plus de responsabilités ;
- un meilleur équilibre entre vie privée, vie de famille et vie professionnelle ;
- la possibilité de choisir son cadre de vie en fonction de ses aspirations individuelles et de celles de ses proches ;
- la réduction des temps de transports pour se rendre sur son lieu de travail ;
- la possibilité de s'informer et de se former plus rapidement et plus facilement grâce aux réseaux ;
- moins d'interruptions inopportunes par des collègues au cours d'une activité (donc une tranquillité et une concentration accrues) ;
- une ouverture sur le monde extérieur (hors de l'équipe ou hors de l'entreprise) plus facile et plus enrichissante, grâce à l'accès aux réseaux, mais aussi grâce à la proximité physique avec de nouveaux acteurs ;
- la possibilité, pour des individus à mobilité réduite, de retrouver une activité professionnelle ;
- une meilleure santé grâce à un rythme de vie moins fatigant et moins stressant.

Le télétravail peut également être à l'origine de contraintes négatives pour le télétravailleur :

- des difficultés pour s'intégrer dans son équipe de travail ;

- des difficultés pour obtenir une reconnaissance de la part de sa hiérarchie ou de ses collègues ;
- la mise à l'écart des circuits d'avancement ;
- moins d'influence au sein du collectif de travail ;
- davantage de stress suite à l'augmentation de l'autonomie et des responsabilités ;
- un contrôle électronique des activités parfois trop pesant ;
- la difficulté, pour certaines personnes, à trouver par elles-mêmes un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée ou familiale ;
- la nécessité de bien maîtriser les TIC ;
- une communication trop formelle et moins riche qu'auparavant ;
- une augmentation générale de la charge de travail (que l'employeur justifie en mettant en avant l'amélioration des conditions de travail) ;
- un possible allongement des heures travaillées, lorsque le contrôle du temps de travail cède la place au seul contrôle du résultat obtenu ;
- un accès plus coûteux, en temps et en efforts personnels, aux ressources de l'entreprise (par exemple à certaines informations) ;
- une dégradation de l'environnement de travail lorsque les équipements et les structures de l'entreprise ne sont pas adaptés au télétravail ;
- un sentiment d'isolement (de "vide social", de non-reconnaissance, de mise à l'écart, etc.) généré par une ou plusieurs de ces contraintes.

Dans l'entreprise, l'ensemble des acteurs en relation avec le télétravailleur se voit contraint d'adopter des modes de communication et de collaboration adaptés à cette nouvelle situation, afin de préserver une qualité relationnelle suffisante pour assurer la cohésion et l'efficacité du groupe de travail. Certains arguments mis en avant par les managers traduisent cette préoccupation :

- le télétravail remet en question les relations de pouvoir traditionnelles, qui reposent sur la maîtrise des circuits d'information et sur le partage d'un même lieu et d'un même temps de travail ;
- le télétravail désolidarise le salarié de son équipe ou de son entreprise, en renforçant les liens avec l'extérieur au détriment de l'interne (nuisant ainsi au sentiment d'appartenance).

Ce nouveau mode d'organisation du travail peut également obliger les salariés à adopter un rapport au temps, à l'espace et à l'autre en contradiction avec leur culture nationale ou régionale. La logique sociale se manifeste alors dans l'ensemble des résistances culturelles à cette tentative de globalisation.

#### 2.2.6 Les arguments politiques dans l'arène

Les arguments politiques à l'origine des situations de télétravail correspondent aux préoccupations, parfois antagonistes, des différents acteurs lorsqu'ils considèrent les conséquences de ce mode d'organisation du travail sur la société dans son ensemble :

- Le télétravail, notamment à domicile, est un instrument de libéralisation du marché du travail, car les télétravailleurs tendent à devenir des travailleurs indépendants.
- Le télétravail *doit* rester une forme de travail *salarié* garantissant les droits et les obligations des télétravailleurs et de leurs employeurs, afin d'éviter une libéralisation du marché du travail et une précarisation des emplois.
- Le télétravail permet de lutter contre le chômage sur un territoire donné (une ville, une région, un état, etc.) en renforçant la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux.
- Le télétravail est générateur de chômage, car il permet de délocaliser les activités des entreprises sur des territoires (régions, pays, etc.) plus rentables.

- Le télétravail est un instrument d'aménagement du territoire qui permet d'éviter la désertification des zones rurales.
- Le télétravail contribue à réduire la pollution atmosphérique, en limitant les déplacements automobiles.
- Le télétravail réduit les problèmes de santé dus à la pollution automobile.
- Le télétravail évite la saturation des axes routiers.
- Le télétravail favorise l'application de la réduction du temps de travail (RTT).
- Le télétravail affaiblit le pouvoir des syndicats, qui communiquent plus difficilement avec les salariés.
- Le télétravail permet une meilleure répartition des activités économiques entre pays pauvres et pays riches, grâce aux délocalisations.
- Le télétravail accroît l'inégalité entre pays pauvres et pays riches, en internationalisant la concurrence au profit des seconds.
- Le télétravail est un facteur de globalisation qui nuit à la diversité des cultures nationales et régionales.

La mise en débat des arguments économiques, techniques, sociaux et politiques dans l'arène communicationnelle permet à chaque acteur de s'appropriier le travail à distance, puis de faire évoluer l'organisation en fonction de son appropriation. Le grand nombre d'arguments ayant trait à l'évolution du lien social laisse d'emblée présager le rôle déterminant de ce dernier dans le processus de changement organisationnel, ce que confirment nos premiers résultats.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cf. Le lien social à l'épreuve du télétravail *supra*, p.174.

### **3 – Le télétravail salarié à EDF et Gaz de France**

Ce troisième volet de notre exploration de la chaîne d'appropriation du télétravail salarié met en évidence la spécificité du processus de changement organisationnel à EDF et Gaz de France, deux établissements publics confrontés à l'ouverture et à l'internationalisation des marchés du gaz et de l'électricité. L'appropriation du télétravail, à l'origine des résistances que nous avons observées dans ces entreprises, s'inscrit en effet dans un processus plus large d'appropriation des restructurations, des nouveaux modes de collaboration et, plus généralement, des nouvelles contraintes induites par la libéralisation européenne du secteur de l'énergie. Dans l'arène communicationnelle, la mise en débat des arguments spécifiques au télétravail<sup>1</sup> est donc indissociable de la négociation des autres changements en cours, sous-tendus par une logique de rationalisation économique qui se heurte à l'inertie structurelle et culturelle de l'organisation. L'évolution du lien social que nous avons constatée au moment de l'appropriation du télétravail<sup>2</sup> ne peut être comprise qu'au regard de ce processus global de changement, comme le révèle l'analyse des principaux arguments qui structurent ces mutations, que nous corrélons ensuite avec les modèles de télétravail prescrits à EDF et Gaz de France.

#### ***3.1 – Un contexte a priori favorable au développement du télétravail***

Le contexte de changement organisationnel généralisé et rapide suscité par l'ouverture à la concurrence des marchés du gaz et de l'électricité s'avère, a

---

<sup>1</sup> Cf. Les acteurs et les arguments en présence dans l'arène *supra*, p.259.

<sup>2</sup> Cf. Le lien social à l'épreuve du télétravail *supra*, p.174.



*priori*, favorable au développement de nouveaux modes de collaboration tels que le télétravail, à mêmes d'accroître la compétitivité des hommes et des structures. En effet, les stratégies d'internationalisation et de diversification retenues par EDF et par Gaz de France obligent ces deux entreprises à repenser leur organisation du travail afin, notamment, de créer de nouvelles synergies entre des acteurs à la fois internes et externes (par exemple des filiales), sur la base de modes de collaboration plus flexibles et plus réactifs qu'ils ne le sont traditionnellement. Parallèlement, l'attachement historique des salariés aux valeurs de service public favorise l'implantation de situations organisationnelles susceptibles de générer des gains à la fois pour l'entreprise, pour l'individu et pour la société, comme c'est le cas lorsque le télétravail s'inscrit dans des politiques d'aménagement du territoire ou permet au télétravailleur d'améliorer ses conditions de vie et de travail.

Toutefois, le changement organisationnel se heurte à l'impossible adéquation entre le rythme rapide des restructurations induites par l'évolution des marchés et le temps, plus lent, de l'appropriation sociale de nouvelles structures et de nouveaux modes de collaboration. De même, l'inertie due à la taille importante des deux entreprises, à leur imbrication et à un fort cloisonnement interne ne favorise pas des changements rapides en rupture avec les repères organisationnels traditionnels. Ces contraintes qui pèsent négativement sur le développement du télétravail expliquent sans doute pourquoi, malgré un contexte organisationnel *a priori* plutôt favorable au changement, les partisans du travail en réseau et à distance ne parviennent pas véritablement à pérenniser ce nouveau mode d'organisation, comme nous avons pu le constater en interrogeant et en observant directement les télétravailleurs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cf. Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail *supra*, p.188.

### 3.1.1 Deux entreprises publiques confrontées à l'ouverture des marchés

Le développement du télétravail à EDF et Gaz de France ne saurait être analysé en faisant abstraction du contexte dans lequel il s'inscrit, à savoir des entreprises publiques de taille importante, bénéficiant d'une légitimité historique, amenées à s'adapter pour faire face à l'internationalisation et à l'ouverture des marchés. En effet, les résistances mises en évidence suite à l'enquête par entretiens<sup>1</sup> résultent, pour une part non négligeable, de l'appropriation de ces facteurs contextuels par les différents acteurs favorables ou défavorables au changement. Les éléments du contexte représentent ainsi autant d'arguments qui alimentent, au même titre que les arguments économiques, politiques, sociaux et techniques spécifiques au télétravail<sup>2</sup>, la chaîne d'appropriation qui structure les résistances observées.

EDF et Gaz de France, établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), ont pour origine la loi de nationalisation du 8 avril 1946. Celle-ci répondait à la volonté du gouvernement d'après-guerre de maîtriser la production et la distribution de gaz et d'électricité, deux des principaux leviers de reconstruction et de développement économique et social. Plus d'un millier de sociétés de production, de distribution et de commercialisation indépendantes ont ainsi été regroupées au sein de deux établissements à la gestion (notamment de l'effectif et des investissements) encadrée par l'État, au domaine de spécialité défini par la loi, et ne disposant en leur nom ni d'un capital social, ni de biens propres.<sup>3</sup> A plus long terme, une fois achevée la reconstruction du pays, une telle maîtrise représentait une garantie d'indépendance économique et politique par rapport aux nations exportatrices de pétrole et à un nouvel ordre économique mondial dominé par les États-Unis. Les raisons à l'origine de la création d'EDF et

---

<sup>1</sup> Cf. Le télétravail salarié à l'épreuve du lien social *supra*, p.130.

<sup>2</sup> Cf. Les acteurs et les arguments en présence dans l'arène *supra*, p.259.

<sup>3</sup> PICARD Jean-François, BELTRAN Alain, BUNGENER Martine. *Histoire de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*. Paris : Dunod, 1985, p.11.

de Gaz de France posent les bases de leur mission de service public, qui influera pendant plus de 50 ans sur les stratégies et l'évolution de ces deux entreprises : assurer au pays les conditions de son développement économique et social tout en garantissant l'indépendance nationale.

Cette mission, qui a fortement structuré la culture organisationnelle des deux établissements, est à l'origine de la péréquation tarifaire entre les régions productrices et consommatrices de gaz et d'électricité, ainsi qu'entre les habitants des villes, plus faciles à alimenter du fait de leur concentration géographique, et ceux des campagnes. Elle se manifeste également au travers d'actions à caractère social, dans le domaine de la lutte contre l'exclusion et le chômage et dans celui de l'aménagement du territoire : accès à l'énergie pour les plus démunis, embauches massives d'emplois-jeunes, aide à la création et à l'implantation d'entreprises, application exemplaire de la politique gouvernementale de réduction du temps de travail, etc. L'implication matérielle et humaine d'EDF pour faire face aux dégâts considérables occasionnés par les intempéries à la fin de l'année 1999 (la "tempête") illustre cette vocation, profondément ancrée dans la culture des salariés et dans l'opinion publique, à "servir la nation" comme le ferait, par exemple, un haut fonctionnaire ou un militaire.

L'emploi du terme "agent" pour désigner un salarié d'EDF ou de Gaz de France renvoie à cette idée d'un service rendu à la collectivité. En 1999, les deux entreprises comptaient respectivement 115 991 et 24 964 agents statutaires, d'une moyenne d'âge de quarante et un an et demi.<sup>1</sup> Cet âge moyen explique sans doute en partie l'importance des valeurs de service public dans la culture organisationnelle. En effet, la génération de l'après-guerre, encore en activité aujourd'hui, a été le témoin de la reconstruction du pays ainsi que de sa lutte pour son indépendance énergétique, grâce au développement de l'énergie hydroélectrique puis nucléaire. Les crises économiques liées à l'inflation des prix

---

<sup>1</sup> EDF. *Memo 2000*. Direction de la communication, document d'information interne, 2000, p.18.

du pétrole ont vraisemblablement conforté cette idée d'une nécessaire autonomie en matière de production et d'accès à l'énergie, conférant ainsi à EDF et Gaz de France un rôle stratégique, à l'échelle nationale.

Le statut d'EPIC et la mission de service public qu'il sous-tend se heurtent, à partir de la fin des années 1980, aux exigences de la construction de l'Europe. La Commission Européenne, portée par un courant libéral, entreprend en effet de mettre un terme aux monopoles nationaux sur les marchés du gaz et de l'électricité en les ouvrant à la concurrence des autres états membres. La Directive européenne de 1996, à l'origine d'une loi de transposition adoptée en février 2000 par les législateurs français, marque la fin du monopole d'Etat d'EDF et de Gaz de France, désormais confrontés à la concurrence de leurs voisins européens. Cette ouverture du marché, qui ne concerne initialement que les gros clients industriels, devrait être étendue dans les années à venir aux clients domestiques.<sup>1</sup>

### 3.1.2 D'une logique de service public à "l'entreprise citoyenne"

Une telle situation concurrentielle s'oppose à la logique de service public qui a contribué à structurer ces entreprises pendant plus de cinquante ans, tant au niveau de leurs structures que de leurs modes de management et de leur culture organisationnelle. Les usagers deviennent ainsi des clients, ce glissement lexical illustrant l'effort demandé aux salariés dans un processus de changement organisationnel contraint à prendre en compte à la fois le rythme imposé par les nouvelles législations et les marchés et celui, plus lent, de l'appropriation sociale de ce nouveau contexte. "A sa façon, la notion d'utilisateur indiquait un rapport qui n'est pas de pure consommation individuelle. Il désignait un rapport à un bien

---

<sup>1</sup> in : "Voyage au sein d'une entreprise sous tension (2). Quand EDF doit séduire ses clients". *Les Echos*, 14 février 2001.

collectif dont la production et la distribution obéissent à des principes d'équité et de solidarité. L'introduction de la notion de "client" véhicule l'idée de la production et de la distribution d'un simple bien marchand destiné à des consommateurs n'ayant que des besoins et des intérêts particuliers. Il oriente l'activité de l'entreprise dans une démarche commerciale ayant sa propre logique."<sup>1</sup>

La stratégie d'EDF et de Gaz de France rejoint alors celle des grands groupes énergétiques mondiaux, avec comme contrainte supplémentaire ce passé organisationnel de service public, aux conséquences renforcées par l'inertie due à la taille considérable de ces entreprises et par leur imbrication structurelle. Les grands objectifs qui orientent les changements initiés prennent en compte cette spécificité. L'un des plus ambitieux d'entre eux, en termes de mutation organisationnelle, est sans conteste celui de transformer en avantage commercial l'attachement des salariés à la mission de service public qui leur a été historiquement confiée. Cette stratégie vise non seulement à éviter une rupture avec les valeurs auxquelles les agents sont traditionnellement attachés, et à désamorcer ainsi les conflits sociaux suscités par l'ouverture à la concurrence, mais également à faire de ces valeurs de service public un argument publicitaire aux yeux de clients qui ont désormais à choisir entre plusieurs fournisseurs, ou qui auront à le faire dans un avenir proche. Elle rejoint par-là l'idée libérale d'entreprises "citoyennes", capables de se substituer, par leurs actions, aux institutions qui détiennent traditionnellement le pouvoir politique, tout en poursuivant des objectifs commerciaux. L'adhésion des salariés aux changements organisationnels prescrits par les décideurs, visant à améliorer la qualité des services et des produits, à augmenter les ventes et à diminuer les coûts, se ferait donc au nom de la société dans son ensemble et non à celui de la seule recherche

---

<sup>1</sup> LE GOFF Jean-Pierre. "Les impasses d'une modernisation", p.376 in : *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, sous la direction de Hélène-Yvonne MEYNAUD. Paris : La Découverte, 1996.

du plus grand profit. A EDF, la mission de service public tend ainsi à devenir une mission de "développement durable", ce concept tentant de concilier dans de mêmes objectifs et de mêmes valeurs la vocation commerciale de l'entreprise, le développement économique au niveau local et le respect de l'environnement, un dernier thème particulièrement sensible en raison de la mauvaise image du nucléaire auprès d'une partie non négligeable des clients nationaux et étrangers.

Parallèlement, EDF et Gaz de France renforcent leurs positions en Europe et dans le monde, dans un vaste mouvement de fusions et de prises de participation. Cette internationalisation, tout en les rendant moins vulnérables face à leurs concurrents sur les marchés mondiaux, vise également à compenser les pertes générées par l'ouverture du marché national et par les difficultés d'adaptation organisationnelle à cette nouvelle situation. "La grande taille autorise les économies d'échelle et le développement de synergies qui permettent d'agir rapidement sur les coûts."<sup>1</sup> Cette stratégie expansionniste vise également à une diversification des services proposés par les deux entreprises et leurs filiales, leur permettant de ne pas être tributaires des seuls marchés du gaz et de l'électricité et de disposer d'avantages compétitifs à la hauteur de ceux de la concurrence. Pour EDF, la part d'activité consacrée à la vente d'électricité sur le territoire français devrait ainsi passer de 75% à 50%, et l'entreprise s'apprête à consacrer 19 milliards d'euros (125 milliards de francs) sur trois ans à de nouvelles acquisitions.<sup>2</sup>

Les évolutions en cours devraient aboutir, à terme, à une privatisation partielle d'EDF et de Gaz de France. Malgré les précautions prises sur un plan stratégique pour passer sans heurt d'une logique de service public à une logique essentiellement commerciale, elles se sont traduites par une déstabilisation des salariés, à l'origine de résistances peu favorables au changement organisationnel :

---

<sup>1</sup> EDF. *Le discours de l'entreprise sur le thème : EDF, son marché, ses clients et ses partenaires*. Direction de la communication / Pôle client, document interne, 21 octobre 1999, p.1.

<sup>2</sup> EDF. *Le contrat de groupe 2001-2003*. Document interne, mars 2001, pp.2 et 6.

"Aujourd'hui les agents ne comprennent pas où ce climat de mobilisation générale, accompagné souvent d'un surinvestissement dans le travail de la part de certains cadres, peut aboutir, sinon à la remise en cause des avantages acquis et des principes du service public".<sup>1</sup> La difficulté pour trouver un compromis entre le temps des marchés et celui, plus lent, de l'appropriation par les salariés d'une logique commerciale en rupture avec leur culture organisationnelle explique sans doute certaines résistances au télétravail observées suite à l'enquête par entretiens, telles la difficulté à faire adhérer à cette nouvelle forme de collaboration des non-télétravailleurs déjà confrontés à une forte incertitude du fait de l'évolution globale de l'entreprise.<sup>2</sup>

### 3.1.3 De nombreux facteurs contextuels favorables au télétravail

Un tel contexte, à l'origine de la négociation et de l'émergence de nouveaux repères organisationnels, présente toutefois de nombreux aspects favorables au développement du travail à distance, susceptible de combiner des avantages pour l'entreprise en quête de compétitivité et de rentabilité, et pour des salariés cherchant à préserver une certaine qualité de vie malgré la pression croissante du marché sur leurs activités. En permettant de s'affranchir partiellement des contraintes spatiales et temporelles, le télétravail se pose comme un facteur de flexibilité organisationnelle. Sa mise en œuvre à EDF et Gaz de France s'inscrit ainsi dans la continuité de la rationalisation post-taylorienne initiée dans les années 1980, consistant, pour l'essentiel à "(...) introduire de la souplesse dans l'organisation du travail, qu'il s'agisse des horaires du personnel, du contact avec la clientèle, des méthodes de formation, du recours à l'informatique, de

---

<sup>1</sup> LE GOFF Jean-Pierre. *Op. cit.*, p.378.

<sup>2</sup> Cf. Les conditions de l'ajustement mutuel au sein du groupe de travail *supra*, p.150.

l'externalisation de certaines activités, etc."<sup>1</sup>. De telles évolutions, confortées par la nécessité d'accroître la rentabilité du fait de l'ouverture des marchés à la concurrence et d'une possible privatisation partielle des entreprises, sont à l'origine de vastes mouvements de restructuration interne, sur fond d'économies d'échelle et d'accroissement de la productivité individuelle. En 2001, EDF s'est ainsi fixé comme objectif de réduire de 30% ses frais d'exploitation hors main d'œuvre, en limitant ses achats mais aussi en "(...) imposant à ses salariés de vrais efforts d'adaptation et de productivité".<sup>2</sup> Le télétravail, qui permet de mettre en commun et d'associer souplement, au sein d'équipes projets travaillant en réseau, les ressources humaines et matérielles dont l'entreprise dispose en son sein ou auprès de ses partenaires extérieurs, s'inscrit dans cette logique de rationalisation économique. Dans certaines situations de recomposition structurelle, il peut également éviter aux salariés de changer de lieu d'habitation ou de voir leurs temps de transports quotidiens s'allonger (notamment en région parisienne), évitant ainsi de possibles conflits sociaux et une éventuelle démotivation des agents. A ce titre, la cession par EDF, en 2001, de 600 de ses immeubles, dont son siège parisien, devrait inciter l'entreprise à prendre en compte le travail à distance dans les réorganisations qui accompagnent cette rationalisation immobilière.

La stratégie d'internationalisation et de diversification retenue par les deux entreprises publiques, à l'origine d'un nombre important d'acquisitions et de fusions en France et à l'étranger, est également favorable au télétravail. Cette stratégie vise en effet, notamment, à créer une synergie entre des connaissances et des compétences à l'origine dispersées et cloisonnées. "Aucune entreprise n'a le temps de développer en interne des savoir-faire qui existent à l'extérieur.

---

<sup>1</sup> WIEVIORKA Michel. "Le modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?", p.125 in : *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, sous la direction de Hélène-Yvonne MEYNAUD. Paris : La Découverte, 1996.

<sup>2</sup> in : "Voyage au sein d'une entreprise sous tension (1). EDF : le temps des sacrifices". *Les Echos*, 14 février 2001.



Chacun cherche à se procurer les compétences qui lui sont complémentaires. Les pétroliers apprennent la production électrique. Gaziers, électriciens et pétroliers coopèrent de plus en plus."<sup>1</sup> Une telle volonté d'associer entre elles des compétences géographiquement éloignées, localisées dans des organisations différentes, devrait promouvoir le développement de modes de collaboration à distance reposant, entre autres, sur des réseaux informatiques interentreprises (Extranet). Cette stratégie d'internationalisation et de diversification pourrait également se traduire par la délocalisation ou l'externalisation de certaines activités, notamment à l'étranger, afin de profiter de conditions locales plus avantageuses (coûts de main d'œuvre réduits, proximité géographique des clients et des fournisseurs, etc.). Le télétravail permettrait alors de garantir une nécessaire cohérence organisationnelle entre les différents acteurs impliqués dans ces réorganisations.

L'évolution des modes de management vers une implication accrue des salariés, initiée à EDF et Gaz de France à partir des années 1980<sup>2</sup>, constitue également un facteur favorable à l'implantation du télétravail. En effet, ce management "participatif" repose sur un investissement et un engagement individuels qui confèrent aux agents davantage de responsabilités et d'autonomie, comme c'est souvent le cas dans les situations de travail à distance. Une telle évolution managériale a vraisemblablement contribué, par ailleurs, à renforcer et à individualiser l'implication des agents dans la mission de service public dont ils estiment avoir la charge. Cette vocation à "servir le pays" est elle-même à l'origine d'un terrain favorable au télétravail. En effet, sous l'impulsion du gouvernement mais également du fait d'une culture organisationnelle et de salariés imprégnés des valeurs de service public, EDF et Gaz de France se sont engagées dans des projets à caractère social reposant directement ou

---

<sup>1</sup> EDF. Le discours de l'entreprise sur le thème : EDF, son marché, ses clients et ses partenaires, op. cit., p.1.

<sup>2</sup> WIEVIORKA Michel. *Op. cit.*, p.117.

indirectement sur la capacité des TIC à affranchir l'organisation du travail des contraintes spatiales et temporelles. L'implication d'EDF dans certains projets d'aménagement du territoire, notamment, est propice au télétravail. A titre d'exemple, l'entreprise s'est engagée, en juin 2001, à ouvrir des "accueils de proximité multi-services" en milieu rural, avec la Poste ou d'autres partenaires.<sup>1</sup> Les agents présents sur place pourraient, grâce au télétravail, compenser le peu d'activité liée à l'accueil des clients dans ces zones peu peuplées.

La mission de service public d'EDF et de Gaz de France explique également l'application massive et rapide, par ces entreprises, des mesures de réduction du temps de travail (RTT) décidées par le Gouvernement pour lutter contre le chômage. Les deux établissements publics se devaient de soutenir l'action gouvernementale par leur exemplarité. La RTT, qui s'accompagne dans certains cas d'une plus grande flexibilité dans les horaires de travail (le soir ou le week-end), remet en question l'unité de temps et de lieu sur laquelle repose l'organisation traditionnelle du travail. En ce sens, la RTT crée une distance entre les agents comparable à celle générée par les situations de télétravail, à l'origine des mêmes difficultés pour travailler ensemble et suscitant des solutions techniques et managériales similaires (développement de la communication asynchrone grâce aux différents forums électroniques, réunions d'équipe plus fréquentes et obligatoires, etc.). Cette situation prépare ainsi les salariés à l'ensemble des formes de travail à distance.

Les actions de sensibilisation des agents d'EDF et de Gaz de France aux usages des nouvelles technologies, notamment dans le domaine des TIC, favorisent elles aussi l'implantation du télétravail. Deux projets d'EDF sont ainsi consacrés au développement d'une culture technologique susceptible de faciliter les changements organisationnels induits par les TIC et rendus nécessaires par l'ouverture à la concurrence. Le premier vise à permettre l'accès à l'Intranet de

---

<sup>1</sup> EDF. *Programme de changement : les 29 engagements de Bercy*. Document interne, 21 juin 2001, p.2.

l'entreprise à 80% des agents en 2001, puis à 100% en 2002, en mettant à leur disposition un micro-ordinateur individuel ou collectif connecté au réseau. Le second projet consiste, à l'instar d'autres grands groupes tels que Vivendi, à permettre à l'ensemble des salariés d'acquérir pour leur usage privé, à domicile, un ordinateur à des conditions avantageuses. Ils bénéficieront également, indépendamment de cet achat, d'un forfait gratuit d'heures de connexion à Internet.<sup>1</sup>

Cette volonté de développer la culture technique des salariés en introduisant dans leur sphère privée des outils susceptibles d'être détournés, par l'entreprise, pour accroître leur charge de travail en dehors des horaires légaux, aurait pu susciter une vive opposition des organisations syndicales. Il n'en fut rien : confrontés aux intérêts particuliers des agents pour une telle offre, les syndicats se contentèrent d'une opposition de principe. Ce manque de vigueur du débat syndical, favorable aux changements impulsés par les directions pour répondre aux exigences de l'économie de marché, pourrait s'expliquer par certaines actions d'EDF conformes aux attentes de la direction de la Confédération Générale des Travailleurs (CGT), majoritaire dans l'entreprise. "D'un côté, avec l'accord sur les 32 heures, François Roussely met fin à des années de baisse des effectifs. Il accepte aussi de ne pas toucher au 1% du chiffre d'affaires versé au comité d'entreprise, qui fait de ce CE géré par la CGT le plus riche de France. (...) Enfin, la direction finance en partie Droit à l'énergie, une association proche de la CGT, et envisage de participer au sauvetage de l'Humanité."<sup>2</sup> Les objections syndicales contre le télétravail, qui alimentent le débat à l'origine de l'appropriation par les salariés de ce nouveau mode d'organisation<sup>3</sup>, s'inscrivent dans ce contexte d'apaisement du dialogue social, favorable aux changements organisationnels entrepris par les directions des deux entreprises publiques soumises à l'influence des marchés.

---

<sup>1</sup> EDF. Programme de changement : les 29 engagements de Bercy. Op. cit., p.11.

<sup>2</sup> "Voyage au sein d'une entreprise sous tension (1). EDF : le temps des sacrifices". Op. cit.

<sup>3</sup> Cf. Le contre-pouvoir syndical *supra*, p.230.

Ces éléments contextuels, favorables ou défavorables au télétravail, représentent autant d'arguments que s'approprient tous ceux qui participent, dans l'arène communicationnelle, au débat qui structure la mise en œuvre effective de ce mode d'organisation. Alors que les partisans du changement mettent en avant les facteurs contextuels favorables au développement du travail à distance, les partisans de la norme y opposent les doutes et les craintes que leur inspirent les multiples restructurations et remises en question auxquelles ils doivent quotidiennement faire face, impulsées par une logique globale de rationalisation économique sur fond d'ouverture à la concurrence. Cette analyse contextuelle révèle ainsi des enjeux et des motivations individuelles qui dépassent largement le cadre du débat sur les seuls avantages et inconvénients du télétravail. Elle éclaire les résultats obtenus suite à l'enquête par entretiens, en mettant en évidence le climat d'incertitude qui pousse les partisans du changement à explorer de nouveaux modes d'organisation et qui, parallèlement, incite les partisans de la norme et de la stabilité à rejeter ces nouvelles mutations organisationnelles susceptibles d'accroître davantage encore leur sentiment d'incertitude. L'évolution du lien social vers une exclusion des télétravailleurs, telle que nous l'avons constatée<sup>1</sup>, résulte en partie d'une telle opposition dans l'arène.

### ***3.2 – Le télétravail à EDF et Gaz de France***

Nos tentatives pour démêler l'écheveau des interrelations et des appropriations qui structurent les résistances au télétravail, telles que nous les avons observées et analysées pour mettre en évidence l'importance du lien social dans le processus de changement, nous amènent à préciser les modèles organisationnels prescrits aux salariés et mis en débat dans l'arène communicationnelle. Nous nous

---

<sup>1</sup> Cf. Le lien social à l'épreuve du télétravail *supra*, p.174.

attarderons également sur l'inertie structurelle qui sous-tend les résistances défavorables observées sur le terrain, comme, par exemple, celles mises en œuvre par certains responsables informatiques, souvent évoquées au cours des entretiens.<sup>1</sup>

### 3.2.1 Une forte évolution du nombre de télétravailleurs en trois ans

EDF et Gaz de France recensent, en 2001, plus d'un millier de personnes travaillant occasionnellement ou de façon habituelle à distance grâce aux technologies d'information et de communication, dont une centaine bénéficient d'une "convention de mise en télétravail" officialisant leur dénomination de télétravailleur.<sup>2</sup> En 1998, ces chiffres, qui excluent les salariés exerçant leur activité professionnelle à domicile en dehors des horaires légaux (essentiellement des cadres), étaient officiellement de deux cent et de trente.<sup>3</sup> Une telle augmentation s'explique par la mutation de l'environnement économique des deux entreprises publiques - confrontées à l'ouverture des marchés du gaz et de l'électricité - qui les a incitées à profiter des possibilités organisationnelles offertes par les TIC.<sup>4</sup> L'évolution rapide du contexte technique des salariés, au cours des cinq dernières années, répond à cette logique économique d'accroissement de la rentabilité et de la compétitivité pour faire face à la concurrence : déploiement massif de la messagerie électronique et des bases de données accessibles à distance, multiplication des sites Intranet et diversification des services qu'ils proposent, équipement des agents avec des téléphones mobiles et des ordinateurs portables, etc. La volonté d'EDF et de Gaz de France

---

<sup>1</sup> Cf. Le caractère structurant de la relation avec les "informaticiens" *supra*, p.204.

<sup>2</sup> ROUGER Jean-Marie, BREANT Jean-Marie. *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*. Paris : éditions INSEP Consulting, 2001, p.37.

<sup>3</sup> *in* : "Si loin, si proche". *La vie électrique* (journal interne d'EDF), octobre 1998, n°304, p.38.

<sup>4</sup> Cf. Des mutations favorables au développement du télétravail *supra*, p.272.

d'accroître leur souplesse et leur réactivité organisationnelles tout en réduisant leurs dépenses, grâce à l'utilisation des TIC, a ainsi encouragé des formes de travail moins sédentaires, s'appuyant sur des outils, des structures et des relations managériales adaptés à la distance.

Le nombre de télétravailleurs recensés dans les deux entreprises, s'il reste important dans l'absolu, doit toutefois être relativisé au regard de la population totale des salariés, elle-même considérable : il ne représente ainsi que 0,7% de l'ensemble des agents, alors que la moyenne nationale s'élève, selon les statistiques de la Commission Européenne à 2,9% de télétravailleurs réguliers ou occasionnels parmi les actifs.<sup>1</sup> La réalité du télétravail à EDF et Gaz de France se situe vraisemblablement entre ces deux estimations. En effet, le millier de télétravailleurs annoncé ne correspond qu'aux cas recensés de travail à distance, alors même qu'aucun dénombrement systématique ni aucune évaluation statistique n'a été entrepris, pour des raisons stratégiques. La Mission Télétravail, entité commune à ces deux entreprises chargée de promouvoir et de faciliter le développement du travail à distance<sup>2</sup>, n'a pas souhaité alimenter les nombreuses polémiques autour de l'évaluation du nombre de télétravailleurs, qui renvoient aux débats tout aussi nombreux sur les définitions du télétravail. Elle est restée fidèle au positionnement stratégique affirmé lors de sa création, en 1998, qui consistait à considérer comme travailleurs à distance l'ensemble des salariés d'un même groupe de travail dès lors que l'un d'eux seulement était effectivement éloigné géographiquement. Ce positionnement reposait sur le constat que "la mise en télétravail d'un individu impacte sa communauté de travail", en obligeant celle-ci à utiliser les TIC et à changer ses modes de collaboration pour prendre en compte l'éloignement d'un de ses membres.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *E-Work 2000. Status Report on New Ways to Work in the Information Society*. Brussels (Belgique) : DGXIII, September 2000, p.29.

<sup>2</sup> Cf. *infra*, p.287. Une intégration structurelle et réglementaire du télétravail.

<sup>3</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*. Mission Télétravail, document interne à diffusion restreinte, mars 1998, p.8.

Dans l'absolu, une fois ces considérations prises en compte, l'évolution du nombre de télétravailleurs officiellement recensés entre 1998 et 2001 (+500%) révèle l'ampleur des changements organisationnels en cours dans ces entreprises, impulsés par une volonté de rationalisation économique et par la capacité des TIC à compenser l'éloignement physique entre les personnes.

### 3.2.2 Une intégration structurelle et réglementaire du télétravail

Les premières expérimentations de travail à distance à EDF et Gaz de France ont été initiées au milieu des années 1990. Il s'agissait alors de vérifier, à partir d'expériences impliquant une faible population d'agents, la pertinence d'une stratégie de développement à plus grande échelle des différentes formes de télétravail. Deux cent salariés exerçant leur activité à distance de leur équipe et de leur hiérarchie ont été recensés au cours de cette phase exploratoire, ainsi qu'une dizaine de "réseaux de compétences" associant de façon souple et ponctuelle des acteurs issus d'entités structurelles (services, départements, directions...) ou d'entreprises différentes.<sup>1</sup>

En mars 1998, le bilan de ces premières expériences conduit les directions d'EDF et de Gaz de France à créer une structure interne dédiée au développement du télétravail. Celle-ci, dénommée "Mission Télétravail", est dotée d'importants moyens humains et financiers. Elle comprend, au moment de sa création, huit membres permanents, et dispose d'un budget de dix millions de francs sur trois ans (hors salaires) pour financer ses actions. Son effectif augmentera l'année suivante jusqu'à treize membres, dont onze permanents, tous cadres à l'exception de la secrétaire de l'équipe. Cette entité est placée sous la responsabilité d'un

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*. Mission Télétravail, document interne à diffusion restreinte, mars 1998, p.10.

Directoire composé de représentants des principales directions d'EDF et de Gaz de France, chargé d'élaborer la politique des deux entreprises en matière de travail à distance.<sup>1</sup> Ce rattachement hiérarchique au plus haut niveau de l'organigramme lui confère l'autonomie et la souplesse nécessaires à son action, tout en légitimant celle-ci aux yeux de ses interlocuteurs. Un de ses membres, au cours d'un entretien informel, la décrit ainsi comme "une unité de guérilla, très mobile et puissamment armée". Un tel effort structurel pour promouvoir le télétravail n'a pas, à notre connaissance, d'équivalent dans d'autres entreprises françaises.

De 1998 à fin 2000, la Mission Télétravail a pour objectif de "(...) contribuer à la compréhension des phénomènes économiques, sociologiques et organisationnels liés au développement du télétravail, afin d'en accélérer la mise en œuvre et les résultats attendus et de faire du télétravail un mode d'organisation connu et reconnu à EDF et Gaz de France".<sup>2</sup> Dans ce cadre, elle incite les différents acteurs de l'entreprise à prendre en compte le télétravail dans leurs projets de réorganisation, en attirant leur attention sur des situations existantes et en diffusant, sous la forme de recommandations, les modèles organisationnels qui correspondent à ces situations. Parallèlement, elle participe au suivi de "projets pilotes", développant le télétravail d'une façon jugée innovante et susceptible d'enrichir les connaissances et le savoir-faire des deux entreprises dans ce domaine. Cette activité d'accompagnement de projets est complétée par des actions de veille interne et externe, l'ensemble des données ainsi réunies alimentant le processus d'élaboration et de diffusion des recommandations auprès des acteurs.

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Relevé de conclusions de la réunion du 25 mars 1998 "télétravail"*. Présidence et Direction Générale, document interne, mars 1998.

<sup>2</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*, Mission Télétravail, document interne préparatoire à la réunion du CSCCMP du 13 octobre 1999, octobre 1999, p.13.



Les actions de la Mission Télétravail ont conduit les directions d'EDF et de Gaz de France à reconnaître officiellement le télétravail en tant que mode d'organisation devant être pris en compte de façon systématique à l'occasion des nombreuses réorganisations en cours ou à venir. La décision du 16 janvier 2001, signée par le Secrétaire général d'EDF et le Directeur général délégué de Gaz de France, valide ainsi les résultats et les enseignements issus des expériences menées au cours des cinq années qui précèdent, et clôt cette phase d'expérimentation "(...) pour passer au développement opérationnel".<sup>1</sup> Parallèlement à cette décision, les principales recommandations en matière de gestion des ressources humaines dans les situations de télétravail ont été intégrées officiellement dans le "référentiel RH d'entreprise", qui régit l'ensemble des modes d'organisation mis en œuvre dans les deux entreprises.<sup>2</sup> Les représentants du personnel, associés à ce processus d'homologation interne du télétravail, ne s'y sont pas opposés, attirant seulement l'attention des directions sur la nécessité de protéger les télétravailleurs des dérives pouvant nuire à leurs conditions de travail.<sup>3</sup>

A partir de janvier 2001, les objectifs de la Mission Télétravail changent de nature. Il s'agit désormais pour elle non plus d'inciter les différentes structures d'EDF et de Gaz de France à expérimenter le travail à distance, mais de leur apporter le soutien nécessaire pour mettre en œuvre ce changement "prescrit" par le sommet stratégique : "La Mission Télétravail, jusqu'à aujourd'hui mission innovation, devient une mission d'appui, c'est-à-dire orientant ses activités vers le

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Décision du 16 janvier 2001*. Directions générales d'EDF et de Gaz de France, document interne, 16 janvier 2001.

<sup>2</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Référentiel RH d'entreprise. Principes applicables au télétravail dans les unités d'EDF et de Gaz de France*. Direction du personnel et des relations sociales, document interne, 5 juillet 2001.

<sup>3</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*, Mission Télétravail, document interne à diffusion restreinte, mars 1998, pp.11-12. et CSC/CMP EDF - GAZ DE FRANCE. *Information rapide concernant la séance du CSC/CMP du 13 octobre 1999*. Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production, document interne, Fax n°99-62, 25 octobre 1999.

conseil et l'expertise."<sup>1</sup> Depuis sa création, cette entité commune à EDF et Gaz de France a largement contribué à structurer la mise en œuvre du télétravail dans les deux établissements, en alimentant le débat dans l'arène communicationnelle avec ses constats, ses définitions et ses recommandations.

### 3.2.3 Les formes de télétravail développées dans les deux entreprises

La Mission Télétravail distingue et encourage à travers ses actions trois formes de travail à distance, reposant sur trois catégories différentes de lieux de télétravail et permettant de développer des modes de collaboration spécifiques. Cette typologie est à la base des modèles organisationnels prescrits par cet acteur incontournable du processus de développement du télétravail à EDF et Gaz de France. Elle structure en effet la combinaison des différents arguments économiques, sociaux, politiques et techniques présentés par la Mission dans l'arène communicationnelle.

La première situation de télétravail ainsi diffusée met en scène des salariés travaillant en réseau à partir de leur lieu habituel d'activité, dans des "groupes virtuels" associant des individus sur la seule base de leurs compétences, indépendamment de leur localisation géographique et de leur rattachement administratif à une structure de l'entreprise. La Mission Télétravail met en avant la souplesse organisationnelle et la réactivité induites par une telle conception de la collaboration à distance : "Le travail en groupe "virtuel" permet de mobiliser des compétences éparses sans pour autant les rassembler en un seul lieu. Il en résulte une plasticité des structures qui permet potentiellement une grande réactivité et qui se réalise sans obliger systématiquement des longs

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Décision du 16 janvier 2001. Op. cit.*

déplacements."<sup>1</sup> Entre 1995 et 2000, les compétences de 300 ingénieurs, commerciaux et techniciens ont ainsi été recensées, puis associées entre elles de façon flexible et ponctuelle pour répondre à des appels d'offre internationaux.<sup>2</sup> Ce mode d'organisation a permis de diviser par quatre le temps de réponse suite à ces appels, alors qu'un tiers d'entre eux échappait auparavant à EDF et Gaz de France pour n'avoir pas été traité dans les délais impartis. Ce réseau, aujourd'hui en restructuration, est cité comme exemple dans la plupart des documents de communication de la Mission Télétravail.

La seconde forme de travail à distance mise en avant par la Mission auprès de ses interlocuteurs s'exerce à partir d'un local appartenant à l'entreprise ou loué par ses soins, dont la situation géographique répond à la recherche d'un avantage compétitif de proximité ou facilite des réorganisations structurelles. "Dans le premier cas, il s'agit de se rapprocher des clients ou des lieux de savoir, de décision ou de légitimité, ou encore d'entreprises partenaires. Dans le second cas, cela peut permettre par exemple de limiter les conséquences de réorganisations structurelles en termes de déplacements d'hommes et de femmes, ou encore de faciliter la mise en œuvre d'organisations provisoires."<sup>3</sup> Contrairement aux "réseaux de compétences" évoqués précédemment, les salariés impliqués dans ces situations de travail à distance appartiennent à une même entité structurelle. La flexibilité apportée par le télétravail ne se manifeste pas au niveau de la composition du groupe, mais uniquement au niveau de la localisation dans l'espace de certains de ses membres. Les avantages économiques, au bénéfice de l'entreprise, sont ici susceptibles de se doubler d'avantages sociaux pour les agents, notamment en facilitant des rapprochements familiaux ou en leur permettant de choisir leur cadre de vie. Différents lieux de travail se prêtent à une

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*. Mission Télétravail, document interne préparatoire à la réunion du CSCCMP du 13 octobre 1999, octobre 1999, pp.4-5.

<sup>2</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le télétravail à EDF et Gaz de France, une idée qui fait son chemin*. Mission télétravail, plaquette de présentation du télétravail diffusée en interne, janvier 2000.

<sup>3</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*. *Op. cit.*, p.5.

telle dispersion géographique des activités, qu'il s'agisse de bureaux disponibles dans les nombreux centres et agences appartenant à EDF et Gaz de France, de télécentres hébergeant les salariés de plusieurs entreprises, ou de bureaux loués dans des centres d'affaires.

Parmi les exemples avancés par la Mission Télétravail pour illustrer cette forme de collaboration à distance, celui du télécentre de Villard-de-Lans fait partie des plus cités. Ce bâtiment, construit dans le Vercors sous l'impulsion de collectivités locales désireuses d'attirer des emplois permanents dans cette zone de moyenne montagne, héberge les salariés de plusieurs entreprises (Hewlett Packard, Schneider Electric, consultants indépendants...), dont trois agents EDF. La présence de ces derniers à Villard-de-Lans répond, pour l'essentiel, à la volonté d'Électricité de France de conforter son image d'entreprise "citoyenne", soucieuse de l'aménagement du territoire, auprès de collectivités locales qui représentent autant de clients existants ou à venir. Cette même logique avait conduit EDF à participer de façon conséquente à la construction du télécentre, non seulement financièrement mais également en apportant son savoir-faire en matière d'isolation thermique et de chauffage électrique, afin d'en faire la démonstration auprès des collectivités. Parallèlement à ces enjeux, des entités de l'entreprise ont saisi cette opportunité organisationnelle pour rapprocher certains de leurs membres de partenaires locaux situés en région grenobloise, pour conserver les compétences d'agents qui souhaitaient les quitter pour des raisons personnelles, notamment afin d'améliorer leur cadre de vie ou celui de leur famille, ou pour placer ces agents dans une situation susceptible d'accroître leur motivation et, par-là, leur productivité. La présence au télécentre des trois télétravailleurs d'EDF répond ainsi à la fois aux logiques économique, sociale et politique. La logique technique a également contribué à structurer cette situation de télétravail, l'accès à haut débit aux réseaux informatiques, à partir du télécentre, conditionnant fortement la réussite d'un tel mode d'organisation du travail.

La dernière forme de travail à distance diffusée par la Mission Télétravail correspond à l'ensemble des situations où le salarié exerce son activité en dehors des murs de l'entreprise, de façon suffisamment fréquente et régulière pour qu'une adaptation des modes de collaboration et de gestion au sein de sa communauté de travail soit nécessaire. Différents lieux, publics ou privés, se prêtent à de telles formes de télétravail : le véhicule de l'agent, les transports en commun, le bureau d'un client, une chambre d'hôtel, un bureau loué pour quelques heures dans une structure spécialisée, le domicile du salarié, etc. Les avantages et les inconvénients de ce mode d'organisation, pour l'entreprise et pour les agents, sont extrêmement variables d'une situation à l'autre, et recourent notre synthèse des arguments favorables ou défavorables au télétravail.<sup>1</sup> Le point commun à l'ensemble de ces situations, qui justifie, aux yeux de la Mission Télétravail, une telle catégorisation, est l'isolement physique du salarié non seulement par rapport à sa communauté de travail et à sa hiérarchie directe, mais par rapport à l'entreprise dans sa globalité. "C'est, au plan humain, une innovation plus profonde que les autres formes de travail à distance. Cette situation de travail est exigeante et suppose plus encore que les formes de travail en bureau de proximité une pleine autonomie de la personne."<sup>2</sup> Pour ces raisons, EDF et Gaz de France ne souhaitent pas développer le télétravail à domicile, si ce n'est à titre exceptionnel, lorsque aucune autre solution organisationnelle n'est envisageable (par exemple pour permettre à des salariés gravement malades ou handicapés de retrouver une activité professionnelle).

---

<sup>1</sup> Cf. Une argumentation socio-politique *supra*, p.262.

<sup>2</sup> EDF-GAZ DE FRANCE. *Le travail en lieux partagés (télétravail)*. *Op. cit.*, p.6.

### 3.2.4 Des lieux "complémentaires" de télétravail

D'autres lieux permettent aux télétravailleurs de retrouver, lorsqu'ils sont amenés à se déplacer d'un site à l'autre de l'entreprise (par exemple pour rencontrer leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues), un environnement leur garantissant de bonnes conditions matérielles pour exercer leur activité. Ces espaces "complémentaires" de télétravail, baptisés "Espaces Rel@is" par EDF et Gaz de France, comprennent des postes de travail et des lieux de réunion en libre-service ou pouvant être réservés à l'avance pour une durée plus ou moins longue (de quelques heures à quelques jours). Leur configuration matérielle varie en fonction des besoins des usagers. Parmi les postes de travail les plus simples, on trouve des tablettes permettant uniquement au télétravailleur de connecter son ordinateur portable au réseau informatique et de recharger son téléphone mobile. A l'opposé, les postes de travail les plus complexes mettent à disposition du salarié un ordinateur fixe, une imprimante, un scanner, un téléphone, un fax, un équipement de visioconférence, etc. Ces espaces de travail sont dépersonnalisés. Les agents n'y laissent aucun objet personnel, mais peuvent disposer de caissons individuels (parfois munis de roulettes pour pouvoir être déplacés près du poste de travail) lorsqu'ils sont amenés à se rendre fréquemment sur le même lieu de travail.<sup>1</sup>

Le développement de ces nouveaux lieux de travail s'inscrit dans une logique de rationalisation des coûts immobiliers qui dépasse le seul cadre du télétravail. En effet, il repose sur une recherche permanente de l'adéquation entre les besoins des utilisateurs et les espaces de travail destinés à satisfaire ces besoins, un principe qui permet, notamment, de réduire les surfaces de bureaux. Certaines entreprises (hors EDF et Gaz de France) ont ainsi choisi de développer la mobilité de leurs

---

<sup>1</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Espaces Rel@is. Recommandations*. Mission Télétravail, document interne, octobre 2000.

salariés d'un poste de travail à un autre, alors que tous sont réunis dans la même enceinte. Cette forme de télétravail "intra-muros" repose sur la réservation préalable, par toute une partie du personnel (notamment des cadres), du poste de travail exactement adapté à ses besoins immédiats : se réunir, recevoir un interlocuteur dans un bureau clos, s'isoler pour écrire un rapport, relever ses messages électroniques entre deux rendez-vous à l'extérieur, communiquer par visioconférence, etc. Un système de réservation informatique permet de coordonner l'utilisation de l'espace par les différents usagers. Un tel mode d'organisation, appliqué, par exemple, dans certaines structures d'IBM<sup>1</sup> ou de Steelcase Straford<sup>2</sup>, est à l'étude à EDF dans le cadre de la réorganisation immobilière des locaux de l'entreprise situés au centre de Paris.

EDF et Gaz de France comptent à ce jour deux Espaces Rel@is destinés à soutenir des situations de télétravail. Le premier a été mis en œuvre par le Centre d'expertise opérationnelle et de services de Gaz de France (CEOS), afin d'accueillir, lors de leur présence occasionnelle sur Paris, les quatre-vingt experts de cette structure qui travaillent hors de la capitale.<sup>3</sup> Appelé "l'escale", cet espace comprend quatre postes de travail, équipés chacun d'un téléphone et d'une prise permettant de connecter un ordinateur portable au réseau informatique. Le second Espace Rel@is a été mis en place par la Mission Télétravail, pour l'usage de ses membres (tous des télétravailleurs), mais également afin de le faire visiter à ses interlocuteurs, à titre d'exemple. Il comprend deux postes de travail et un espace de réunion pouvant accueillir quatre personnes. L'un des postes est destiné à accueillir des télétravailleurs disposant d'un ordinateur portable, alors que l'autre met à disposition du salarié un équipement complet (ordinateur fixe connecté au réseau, imprimante laser noir et blanc, imprimante jet d'encre pour

---

<sup>1</sup> POCHAT José. "IBM encourage le nomadisme de ses salariés". *Les Echos*, mardi 2 mai 2000, p.59.

<sup>2</sup> in : "Quand l'espace traduit la volonté de changement". *Espaces d'entreprise*. La Défense : Éditions Steelcase Strafor, pp.4-6. (journal à caractère promotionnel)

<sup>3</sup> GILBERT Patrick, FRANK Emmanuelle (édition établie par). *Le travail à distance. L'expérience du télétravail à EDF et Gaz de France*. Paris : étude éditée et diffusée par Entreprise et Personnel, mai 2001, p.30.

tirages en couleur, scanner, visioconférence). Le mobilier est adapté à un usage "nomade". Les prises permettant de connecter un ordinateur portable au réseau informatique ou de recharger la batterie de son téléphone mobile, notamment, sont sur le plan de travail, et non au ras du sol comme c'est généralement le cas.

### 3.2.5 Télétravail et inertie organisationnelle

Comme tout changement organisationnel, le télétravail à EDF et Gaz de France se heurte à l'inertie des structures et des modes de gestion traditionnels, qui oblige les acteurs impliqués dans des situations de travail à distance à composer avec les règles en vigueur, à défaut de pouvoir les faire évoluer rapidement en fonction de leurs besoins immédiats. Cette opposition entre la norme et le changement place les "partisans" du télétravail dans une position délicate, qui influe sur le débat à l'origine de l'appropriation et de la mise en œuvre de ce nouveau mode d'organisation du travail. Ils se trouvent en effet confrontés à des principes organisationnels solidement implantés dans l'entreprise, portés par des acteurs disposant d'un poids structurel et d'une légitimité d'action extrêmement importants. Ils se voient ainsi contraints de composer avec ces acteurs, qu'ils ne peuvent ni contourner ni désavouer officiellement.

La taille d'EDF et de Gaz de France – plus de 140 000 salariés répartis sur toute la France – explique cette inertie, confortée par la centralisation des pôles décisionnels en matière de gestion et par l'homogénéisation des procédures et des équipements. Une telle rationalisation organisationnelle, qui permet d'importantes économies d'échelle, a contribué à l'émergence de "directions" centralisées et cloisonnées, fonctionnant selon une logique de rentabilité et de gestion globale peu compatible avec des projets de télétravail spécifiques et marginaux. L'externalisation de certains domaines d'activité au profit de



prestataires extérieurs a renforcé, selon nos observations, cette inertie face au changement, en créant une distance supplémentaire entre le sommet stratégique et les différents centres opérationnels. Ces contraintes, qui pèsent sur l'ensemble des changements organisationnels en cours dans les deux entreprises, se manifestent nettement dans les situations de télétravail. Elles orientent les débats qui structurent la mise en œuvre de ce nouveau mode d'organisation du travail et – comme nous l'avons constaté au cours des entretiens<sup>1</sup> – elles sont à l'origine de mutations du lien social entre les acteurs, ces deux phénomènes participant, selon notre hypothèse, à un même processus de changement organisationnel.

L'inertie qui pèse sur le télétravail se manifeste, pour l'essentiel, dans trois grands domaines d'activité administrés par trois entités différentes : l'équipement et l'infrastructure informatique (Direction du système d'information et de l'informatique ou DSII), la gestion des ressources humaines (Direction du personnel et des ressources humaines ou DPRS), et la formation professionnelle (Service de la formation professionnelle ou SFP). Les solutions organisationnelles aux problèmes soulevés par le télétravail relèvent, dans la grande majorité des cas, simultanément de ces trois domaines et de ces trois entités. Elles font en effet appel à la fois à de nouveaux outils informatiques, à de nouveaux modes de gestion des ressources humaines et de management, et à des formations professionnelles susceptibles d'aider les acteurs à maîtriser ces procédures de gestion et ces outils. La tendance au cloisonnement des activités entre la DSII, la DPRS et le SFP, qui empêche ou ralentit la collaboration entre ces entités, est donc source d'inertie. A titre d'exemple, la gestion à distance des ressources humaines (suivi des absences, remboursements de frais, etc.) serait grandement facilitée par l'adoption de la signature électronique, qui permet de valider et de faire circuler un document sans avoir à l'imprimer, par la voie des réseaux informatiques. Une telle innovation repose à la fois sur la reconnaissance

---

<sup>1</sup> Cf. Le changement en tant que processus communicationnel *supra*, p.193.

officielle (au sein des deux entreprises) de ce mode de validation électronique, sur l'adaptation des procédures de gestion existantes, sur des outils informatiques permettant de signer un document ou de vérifier l'authenticité d'une signature, et, enfin, sur des formations aux nouvelles procédures de gestion et aux nouveaux outils ainsi mis en place. L'absence d'un véritable engagement et d'une collaboration entre les différentes directions concernées explique vraisemblablement que la signature électronique soit aujourd'hui utilisée de façon marginale et expérimentale à EDF et Gaz de France.

Les principes organisationnels qui régissent chacune de ces entités peuvent également s'avérer contraires aux conditions nécessaires pour le développement du télétravail. Ainsi, la gestion du matériel informatique par la DSII repose sur une standardisation des équipements et sur l'attribution d'un ordinateur à un utilisateur unique, deux principes peu applicables lorsqu'il s'agit d'équiper un Espace Rel@is<sup>1</sup>, par exemple, avec du matériel adapté aux besoins des télétravailleurs et utilisé par des personnes différentes. Cette logique de gestion conduit à certaines limites techniques. Ainsi, pour accéder à sa messagerie électronique depuis un ordinateur qui n'est pas le sien, ou à partir d'un autre site que son lieu habituel de travail, le télétravailleur doit reconfigurer les paramètres informatiques de connexion au réseau, une opération peu évidente pour des non-spécialistes. Des outils automatisant de telles procédures existent, mais n'ont pas été retenus par les entreprises car contraires aux principes d'usage sédentaire et d'attribution nominative des micro-ordinateurs.

Le recours à des prestataires extérieurs à l'entreprise, selon un principe d'externalisation des activités à faible rendement ou nécessitant un renouvellement rapide (donc coûteux) des connaissances, peut également conduire à un renforcement de l'inertie organisationnelle. En effet, un tel mode d'organisation et de gestion accentue le plus souvent le cloisonnement au sein

---

<sup>1</sup> Cf. Des lieux complémentaires de télétravail *supra*, p.294.

d'un même domaine d'activité, la collaboration entre des entreprises différentes s'avérant plus difficile à mettre en place et à inscrire dans la durée que la collaboration entre les structures d'un même établissement. A EDF et Gaz de France, le recours fréquent à des prestataires externes pour assurer l'installation et la maintenance des équipements téléphoniques et informatiques tend ainsi à créer une distance supplémentaire entre les utilisateurs de ces technologies et les décideurs chargés des orientations stratégiques dans ces domaines. Les besoins spécifiques des usagers en situation de télétravail, que ceux-ci manifestent explicitement ou implicitement auprès de l'installateur ou du dépanneur de leur matériel, remontent ainsi plus difficilement vers le sommet stratégique, seule habilité à faire évoluer ce matériel.

Cette inertie organisationnelle explique, notamment, le rejet du télétravail par certains responsables informatiques chargés d'équiper les télétravailleurs et de maintenir leur matériel. Confrontés à des contraintes qu'ils ne peuvent surmonter sans se mettre eux-mêmes "hors la norme", peu enclins à prendre de tels risques sans contrepartie, ils tendent en effet à privilégier les modes d'attribution du matériel et les circuits de maintenance existants, peu adaptés aux besoins des salariés en télétravail. Dans l'arène communicationnelle, ce rejet motivé par l'inertie organisationnelle structure alors chez le télétravailleur un sentiment d'isolement et d'exclusion, peu propice à la pérennisation et au développement du travail à distance.<sup>1</sup>

### 3.2.6 L'influence du contexte sur le débat dans l'arène

Le contexte spécifique d'EDF et de Gaz de France oriente le débat qui contribue à structurer la mise en œuvre du télétravail, tel que nous l'avons observé et

---

<sup>1</sup> Cf. Le caractère structurant de la relation avec les "informaticiens" *supra*, p.204.

analysé à partir de l'enquête par entretiens.<sup>1</sup> Ce débat est ainsi marqué, d'une part, par la volonté de développer des formes de télétravail garantissant des avantages à la fois pour l'entreprise et pour le salarié et, d'autre part, par la nécessité de composer avec une forte inertie organisationnelle.

L'un des principes retenus pour asseoir le développement du télétravail dans les deux entreprises, réaffirmé dans la décision à l'origine de la création de la Mission Télétravail, est celui de l'équilibre entre les gains économiques que ce mode d'organisation procure à l'employeur et les avantages pour le salarié.<sup>2</sup> Les éventuelles contraintes supplémentaires pour les agents doivent ainsi, quelle que soit la situation de télétravail, être compensées par des avantages sociaux, et réciproquement. Un tel positionnement stratégique permet de désamorcer la contestation sociale générée par ces contraintes, en suscitant l'adhésion des salariés aux changements qui leur sont proposés. Il s'appuie, par ailleurs, sur la culture organisationnelle des deux entreprises publiques, attachées au principe d'un développement économique au service de la société. Ce positionnement conduit la Mission Télétravail à équilibrer, dans les modèles organisationnels et les recommandations qu'elle communique à ses interlocuteurs, les arguments économiques favorables à l'entreprise et les arguments sociaux favorables aux télétravailleurs. Cet équilibre apparaît ainsi lui-même comme l'un des principaux arguments mis en débat dans l'arène communicationnelle, qui structure les différentes situations de travail à distance.<sup>3</sup>

Ce débat est également marqué par la forte inertie organisationnelle d'EDF et de Gaz de France. Le télétravail, bien qu'il réponde à des enjeux économiques et sociaux importants et bien qu'il soit ouvertement et fortement soutenu par la direction, tend en effet à mettre les acteurs qui l'adoptent ou qui le soutiennent en

---

<sup>1</sup> Cf. Le télétravail salarié à l'épreuve du lien social *supra*, p.130.

<sup>2</sup> EDF - GAZ DE FRANCE. *Relevé de conclusions de la réunion du 25 mars 1998 "télétravail"*, Présidence et Direction Générale, document interne, mars 1998.

<sup>3</sup> Cf. La résistance au modèle organisationnel prescrit dans l'entreprise *supra*, p.200.

porte-à-faux par rapport au fonctionnement traditionnel des deux entreprises. Cette situation les oblige sans cesse à composer avec des structures internes incontournables, à la légitimité bien établie, dont les principes de gestion sont source d'inertie.<sup>1</sup> Les questions qui se posent alors mettent en évidence l'ambiguïté d'un tel positionnement : comment, en effet, mettre en œuvre le télétravail à l'aide de ces acteurs incontournables tout en outrepassant les normes qu'ils édictent ? Comment ménager des interlocuteurs disposant d'un grand poids dans les processus de changement tout en les incitant ou en les obligeant à remettre en question leurs choix stratégiques et leurs modes de fonctionnement ?... Ces questions, directement issues de l'opposition fondamentale entre le changement et la norme, révèlent la teneur du débat dans l'arène communicationnelle. Elles permettent de dégager les trois grands types d'argumentation qui correspondent aux trois catégories de réponses possibles : celles des opposants au changement, qui argumentent en s'appuyant sur la légitimité et sur le poids des structures traditionnelles ; celles des partisans du télétravail qui dénoncent ouvertement l'inertie organisationnelle ; enfin, celles plus nuancées, plus ambiguës mais aussi plus nombreuses, de ceux qui souhaitent développer le télétravail tout en s'assurant le soutien, ou *a minima* le consentement, des structures traditionnelles de l'entreprise. Les actions de la Mission Télétravail tendent à s'inscrire dans cette dernière catégorie. En effet, son statut et la nature de la mission qui lui a été confiée lui interdisent d'entrer en conflit avec le SFP, la DSII ou la DPRS. Il lui faut au contraire associer ces entités au processus de changement organisationnel, afin de créer, à moyen terme, les conditions d'un développement conséquent du télétravail. Parallèlement, quand bien même cela serait en contradiction avec les normes et les recommandations de ses partenaires, il lui faut inciter les structures d'EDF et de Gaz de France à adopter rapidement le travail à distance. Ce positionnement stratégique particulier l'oblige à promouvoir le changement sans désavouer la

---

<sup>1</sup> Cf. Télétravail et inertie organisationnelle *supra*, p.296.

norme, puis à assumer ce paradoxe auprès de ses interlocuteurs. Il correspond, à un autre niveau du processus de changement, au positionnement des télétravailleurs et des managers interrogés dans ces deux établissements, contraints à défendre dans l'arène communicationnelle un nouveau mode d'organisation du travail tout en ménageant le lien social qui les unit aux autres membres de l'équipe et de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>11</sup> Cf. Le changement en tant que processus communicationnel *supra*, p.193.

## **II – LE TELETRAVAIL STRUCTURE PAR LA CULTURE**

Une analyse secondaire à partir de données statistiques sur le développement du télétravail en France et dans d'autres pays de monde complète les résultats de l'enquête par entretiens, en permettant de corrélérer l'intégration de l'individu dans une communauté culturelle de référence aux résistances que suscite ce mode d'organisation du travail. La communication et le lien social sont ici perçus à travers cette relation à la communauté, structurée par la culture nationale. Ce dernier volet de notre approche communicationnelle de changement dans l'entreprise repose, d'une part, sur des données statistiques issues d'enquêtes commanditées par la Commission Européenne et, d'autre part, sur le croisement de ces chiffres avec certains traits culturels nationaux. Les résultats obtenus suite à l'analyse croisée de ces différents éléments quantitatifs et qualitatifs confortent notre hypothèse d'une influence de la culture dans le processus de changement organisationnel, sans toutefois la valider complètement en raison du manque de données primaires permettant d'étayer véritablement une comparaison interculturelle des pratiques et des perceptions qui alimentent ce processus.

### **1 – Le télétravail à l'épreuve des cultures nationales européennes**

Les statistiques sur le développement du télétravail dans les différents pays d'Europe permettent de distinguer différentes zones géographiques présentant une diffusion contrastée de ce nouveau mode d'organisation. Les traits culturels mis en évidence par Geert Hofstede, plus ou moins prononcés dans chacune de ces régions, semblent confirmer le rôle de la culture nationale dans le processus d'appropriation du travail à distance. Une telle analyse se heurte toutefois à

certaines limites, inhérentes à la nature des données sur lesquelles elle s'appuie, qui nous amènent à relativiser nos conclusions.

## ***1.1 – Un développement contrasté entre la Scandinavie et les pays latins***

### **1.1.1 Trois grandes zones européennes de développement du télétravail**

Les résultats de l'enquête *Electronic Commerce and Telework Trends*<sup>1</sup> (ECaTT) mettent en évidence trois grandes zones géographiques où le télétravail s'est développé de façon plus ou moins importante. La première correspond à la Scandinavie (Finlande, Suède et Danemark), où 8,4% de la population active, répartie dans 46% des entreprises, pratiquent une ou plusieurs formes de travail à distance, depuis leur domicile, en tant que salarié nomade ou comme travailleur indépendant. A l'opposé les pays latins (France, Espagne, Italie) et l'Irlande présentent les taux de diffusion du télétravail les moins importants, ce mode d'organisation concernant seulement 2% de la population active et 27,6% des entreprises. Entre ces deux extrêmes, les Pays-Bas, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse constituent une troisième zone "intermédiaire", où le travail à distance est pratiqué par 5,5% des personnes en âge d'exercer un emploi<sup>2</sup>, réparties dans 37,2% des entreprises.

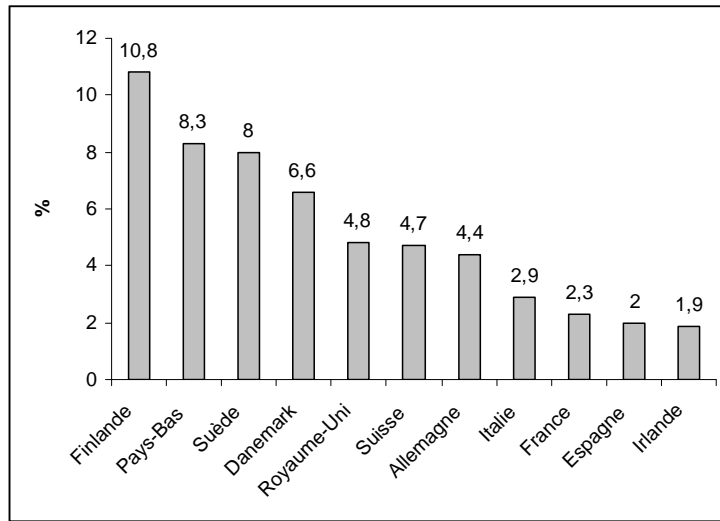
---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.307. L'enquête *Electronic Commerce and Telework Trends*

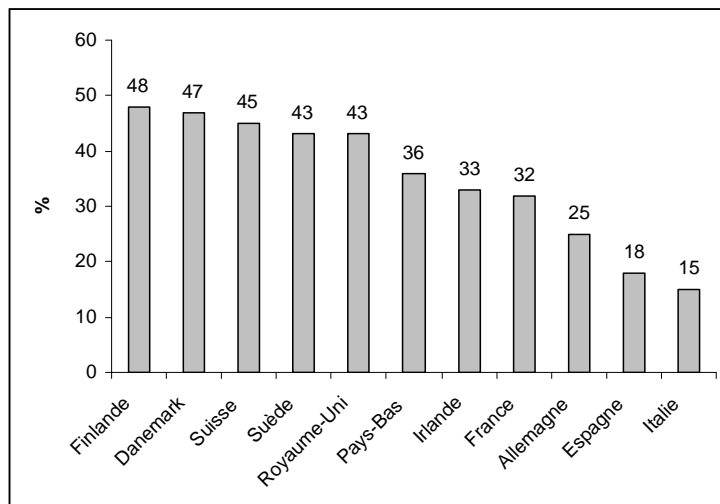
<sup>2</sup> La définition de la population active ("*labour force*") retenue dans le cadre de cette enquête européenne englobe toute personne âgée de plus de quinze ans.



Graphe 1 : La diffusion du télétravail dans la population active<sup>1</sup>



Graphe 2 : La diffusion du télétravail dans les entreprises européennes<sup>2</sup>



<sup>1</sup> EMPIRICA. *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report.* Bonn (Allemagne) : Rapport commandité par la Commission Européenne, August 2000, p.29.

<sup>2</sup> EMPIRICA, *Ibid.* p.48.

Malgré l'important taux de pénétration du télétravail dans la population active des Pays-Bas, nous avons préféré rattacher ce pays à la zone "intermédiaire" du fait d'une diffusion moyenne du travail à distance et des principales technologies d'information et de communication utilisées par les télétravailleurs (messagerie électronique, Internet, Intranet) dans les entreprises néerlandaises.<sup>1</sup> De même, malgré le nombre plus élevé d'entreprises ayant adopté le télétravail en France qu'en Allemagne, la faible proportion de télétravailleurs et le "retard" français en matière de diffusion des TIC dans l'entreprise nous ont incités à intégrer ce pays dans la zone géographique où ce mode d'organisation s'est le moins développé.

Les différences d'intégration de la messagerie électronique et des technologies Internet et Intranet dans les entreprises européennes, en fonction de leur localisation géographique et de leur nationalité, correspondent, dans l'ensemble, aux différences de développement du télétravail. La nécessité d'avoir accès à ces technologies pour être en mesure de télétravailler pourrait donc expliquer les écarts de développement de ce mode de collaboration entre les pays européens. Toutefois, si la diffusion inégale des TIC dans le tissu entrepreneurial est en partie due aux politiques publiques et aux stratégies des entreprises en matière de développement des réseaux informatiques, ces mêmes politiques et stratégies, qu'elles soient collectives ou individuelles, pourraient également être structurées en partie par les cultures nationales des pays concernés.

Les résistances au télétravail, qui comprennent les résistances à la communication à distance permise par les TIC, seraient donc non seulement issues des logiques économique, technique ou politique, mais également de la logique culturelle du pays concerné. La répartition en trois zones géographiques relativement homogènes des pays où le travail à distance s'est plus ou moins développé (Scandinavie, pays latins, zone intermédiaire entre ces deux blocs)

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.388. Annexe 7 : La diffusion des TIC nécessaires au télétravail dans les entreprises européennes

tend ainsi à conforter notre hypothèse d'une influence culturelle dans le processus de changement organisationnel.

### 1.1.2 L'enquête *Electronic Commerce and Telework Trends*

Les évaluations statistiques à partir desquelles nous développons notre analyse ont été recueillies et présentées, à l'exception de celles concernant les États-Unis, dans le cadre de l'enquête ECaTT (*Electronic Commerce and Telework Trends*), réalisée par la cabinet de consultants indépendants Empirica pour le compte de la Commission Européenne. Nous avons privilégié ces données à celles provenant d'autres études statistiques sur le télétravail pour la rigueur méthodologique de l'enquête dont elles sont issues, mais également pour la spécificité de l'échantillon retenu pour l'un des deux volets de cette étude, composé de "décideurs" (*decision makers*) interrogés sur la mise en œuvre du travail à distance dans leur organisation. En effet, alors que la plupart des estimations sur le télétravail font uniquement appel à des échantillons représentatifs de la population d'un pays ou de sa population active, Empirica a réalisé en avril et en mai 1999 une double enquête, auprès de 8100 individus de plus de quinze ans répartis dans onze pays d'Europe, mais également auprès de 4 158 entreprises, à raison de 500 sociétés pour les pays les plus peuplés et de 300 pour les autres.<sup>1</sup> Les "décideurs" interrogés dans le cadre de ce deuxième volet de l'enquête devaient avoir un fort pouvoir de décision en matière de mise en œuvre du travail à distance. Pour cette raison, dans les grandes entreprises, seuls des responsables du département informatique ont été retenus dans l'échantillon. Dans les établissements moins importants, ne disposant pas d'un tel département, les personnes interviewées exerçaient les fonctions de président, de directeur général, ou étaient propriétaires de la société. Afin d'éviter une représentation

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.385. Annexe 4 : Présentation des échantillons retenus dans l'enquête ECaTT

trop importante des petites et moyennes entreprises, celle-ci a été pondérée à l'aide de quotas.<sup>1</sup> Cette pondération induit une lecture particulière des résultats de l'enquête, les réponses obtenues n'étant pas représentatives du tissu entrepreneurial du pays considéré, mais de la façon dont une entreprise européenne moyenne (intermédiaire) se comporte sur un territoire national donné.

La définition du télétravail retenue par Empirica, bien que restrictive par rapport à notre propre approche ou par rapport à la définition appliquée par EDF et Gaz de France, présente l'avantage de la clarté. Elle distingue en effet trois formes de collaboration à distance :

- les salariés qui travaillent depuis leur domicile au moins un jour par semaine, en utilisant un micro-ordinateur et en communiquant avec leur entreprise à l'aide des TIC (téléphone, fax, messagerie électronique) ;
- les télétravailleurs mobiles, qui exercent leur activité hors de leur principal lieu de travail et hors de leur domicile au moins dix heures par semaines (à l'occasion de voyages d'affaires, de missions auprès d'un client, etc.), et qui utilisent les réseaux informatiques pour travailler à distance ;
- les télétravailleurs indépendants, travaillant pour l'entreprise à partir de leur domicile, ou affirmant ne pas avoir de lieu de travail principal, qui utilisent les TIC pour communiquer avec leurs clients et leurs autres partenaires.

Une telle définition ne comprend donc pas les formes de télétravail en "réseaux de compétence", ou à partir d'un lieu appartenant à l'entreprise ou loué par celle-ci éloigné du reste de l'équipe de travail et de la hiérarchie.

Bien que nous ne partagions pas cette approche restrictive du télétravail, induite par les orientations politiques de la Commission Européenne<sup>2</sup>, l'intérêt

---

<sup>1</sup> Cf. *infra*, p.384. Annexe 3 : Grille d'analyse

<sup>2</sup> Cf. Le télétravail comme instrument de libéralisation du marché du travail *supra*, p.227.

méthodologique de l'enquête ECaTT et son adéquation avec notre terrain de recherche justifient l'utilisation de ces données comme base de notre analyse. Cette étude propose en effet des résultats fiables, notamment en matière de télétravail salarié à domicile, alors que la plupart des données chiffrées récentes permettant une comparaison internationale reposent sur des estimations "(...) d'après différentes études et analyses dans chaque pays concerné"<sup>1</sup>, ce qui pose problème au regard des enjeux politiques contrastés à l'origine de chaque définition et de chaque analyse du télétravail.

Afin de pouvoir comparer la situation en Europe avec celle des États-Unis, nous nous référerons aux estimations fournies en 1999 par la Commission Européenne.<sup>2</sup> Bien que ces résultats ne puissent être comparés directement à ceux de l'enquête ECaTT, du fait des différences dans les méthodologies employées, il nous semble important de prendre en compte ce pays dans notre analyse culturelle, en raison du fort développement du télétravail et de la culture qui le caractérisent.

### 1.1.3 La rencontre du local et du global

Notre analyse postule des individus fortement imprégnés par la culture du pays où ils travaillent, confrontés à des modèles organisationnels inspirés par des logiques globales. En effet, la mise en œuvre du télétravail répond généralement à la volonté des entreprises de tirer profit des TIC et des nouveaux modes de collaboration qu'elles permettent afin d'accroître leur réactivité, leur flexibilité et par conséquent leur rentabilité sur des marchés internationaux extrêmement mouvants. Les modèles de travail à distance proposés aux salariés sont donc *a*

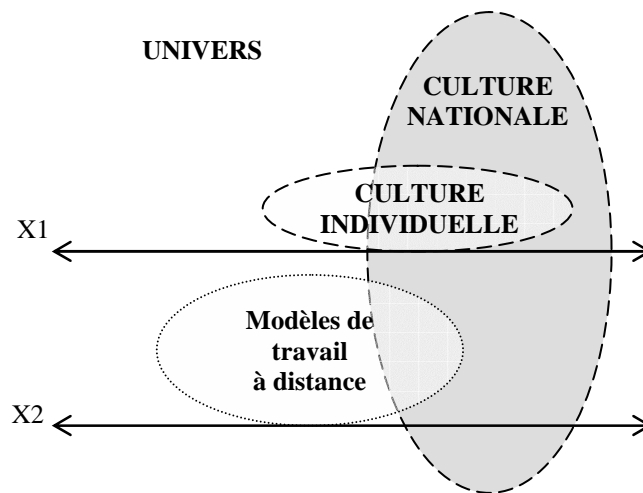
---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999*. Brussels (Belgique) : DGXIII, August 1999, p.26.

<sup>2</sup> *Ibid.*

*priori* essentiellement structurés par les logiques économique et technique, qui incitent à une globalisation accrue des pratiques et des structures professionnelles. Le schéma ci-dessous représente cette configuration culturelle de la situation de changement organisationnel, qui se caractérise par une culture individuelle imprégnée par la culture nationale et confrontée à un modèle "universel" d'organisation du travail<sup>1</sup> :

Figure 13 : Le postulat à la base de l'analyse culturelle du télétravail<sup>2</sup>



Cette idée rejoint l'explication libérale des différences de développement du télétravail en fonction des pays, qui seraient essentiellement dues à une trop forte réglementation et à l'absence d'un nombre suffisant d'acteurs sur le marché des

<sup>1</sup> Cf. Les conséquences de la globalisation dans l'organisation *supra*, p.124.

<sup>2</sup> Cf. Vers une schématisation des différentes situations d'influence culturelle *supra*, p.61.

télécommunications pour faire jouer la concurrence.<sup>1</sup> Dans un tel contexte, la logique culturelle n'est prise en considération que dans la mesure où elle facilite ou freine le développement du télétravail. Il s'agit alors de l'intégrer aux modèles organisationnels proposés, dans une tentative de "glocalisation".<sup>2</sup>

Nous supposons, pour les besoins de l'analyse, que les salariés sont majoritairement originaires du pays où se situe l'entreprise, donc fortement imprégnés par la culture de celui-ci. Ce postulat ne couvre donc pas les cas d'entreprises étrangères ayant délocalisé leur production, mais préférant employer majoritairement des ressortissants de leur pays d'origine. Il ne s'applique pas non plus aux entreprises où les équipes de travail sont essentiellement interculturelles, et ne prend pas en compte des cultures collectives autres que nationales, telles que la culture d'entreprise ou la culture professionnelle.

## ***1.2 – Un développement qui diffère selon les cultures***

### **1.2.1 Les traits culturels identifiés par Geert Hofstede**

Notre analyse fait appel aux travaux de Geert Hofstede, qui mettent en évidence l'existence de quatre dimensions culturelles susceptibles d'influer sur le rapport à l'autre, et qui évaluent l'importance accordée à chacune de ces dimensions dans soixante-douze pays du monde.<sup>3</sup>

Les dimensions culturelles mises en perspective par Geert Hofstede correspondent, sur de nombreux points, aux éléments du rapport à l'autre susceptibles d'évoluer suite à l'introduction du télétravail dans une équipe ou,

---

<sup>1</sup> EMPIRICA. *Op. cit.*, p.170.

<sup>2</sup> Cf. Un impossible compromis ? *supra*, p.120.

<sup>3</sup> Cf. Quatre dimensions culturelles de la communication *supra*, p.117.

plus généralement, dans une entreprise. En effet, le travail à distance tend à remettre en question les rapports hiérarchiques traditionnels, en conférant davantage d'autonomie et de responsabilités au salarié, notamment en facilitant son accès à l'information grâce aux réseaux informatiques. Parallèlement, ce mode d'organisation du travail suppose, de la part du télétravailleur, une capacité accrue à prendre en compte les autres membres du groupe, nécessaire pour garantir l'efficacité des actions collectives au sein de l'équipe. L'importance accordée à la rémunération, à la reconnaissance, à l'avancement ou au "climat" relationnel entre également en jeu dans les situations de télétravail, où la distance risque d'isoler l'individu, en le mettant à l'écart de réseaux d'acteurs fonctionnant sur le principe d'une proximité physique entre leurs membres. La crainte d'être exclu des circuits d'avancement, tout comme celle de voir se dégrader la qualité de la communication avec le reste de l'équipe, fait partie des arguments défavorables au télétravail mis en débat dans l'arène.<sup>1</sup> Enfin, le travail à distance s'avère souvent peu compatible avec les normes et les valeurs qui régulaient jusqu'alors l'activité du salarié. Il lui faut dès lors faire face à un sentiment accru d'incertitude, du fait de l'absence de repères socialement acceptés et intégrés par lui-même et par son entourage. Ainsi, un télétravailleur nous a fait part, à l'occasion d'une discussion informelle, des difficultés qu'il rencontrait pour faire comprendre à ses voisins de palier qu'il travaillait même lorsqu'il se trouvait à son domicile. Ceux-ci assimilaient le lieu d'habitation à un espace exclusivement réservé à la vie privée et familiale, et étaient déroutés par l'idée qu'on puisse être salarié d'une entreprise sans s'y rendre tous les jours...

Nous retrouvons donc bien, dans ces différents aspects du télétravail, un rapport direct avec les caractéristiques culturelles évaluées par Geert Hofstede : la

---

<sup>1</sup> HOFSTEDE Geert. *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les éditions d'organisation, 1994, p.47 ; 74 ; 112-113 et 148.



distance hiérarchique, l'individualisme ou le collectivisme, la masculinité ou la féminité, et, enfin, la capacité à gérer l'incertitude.<sup>1</sup>

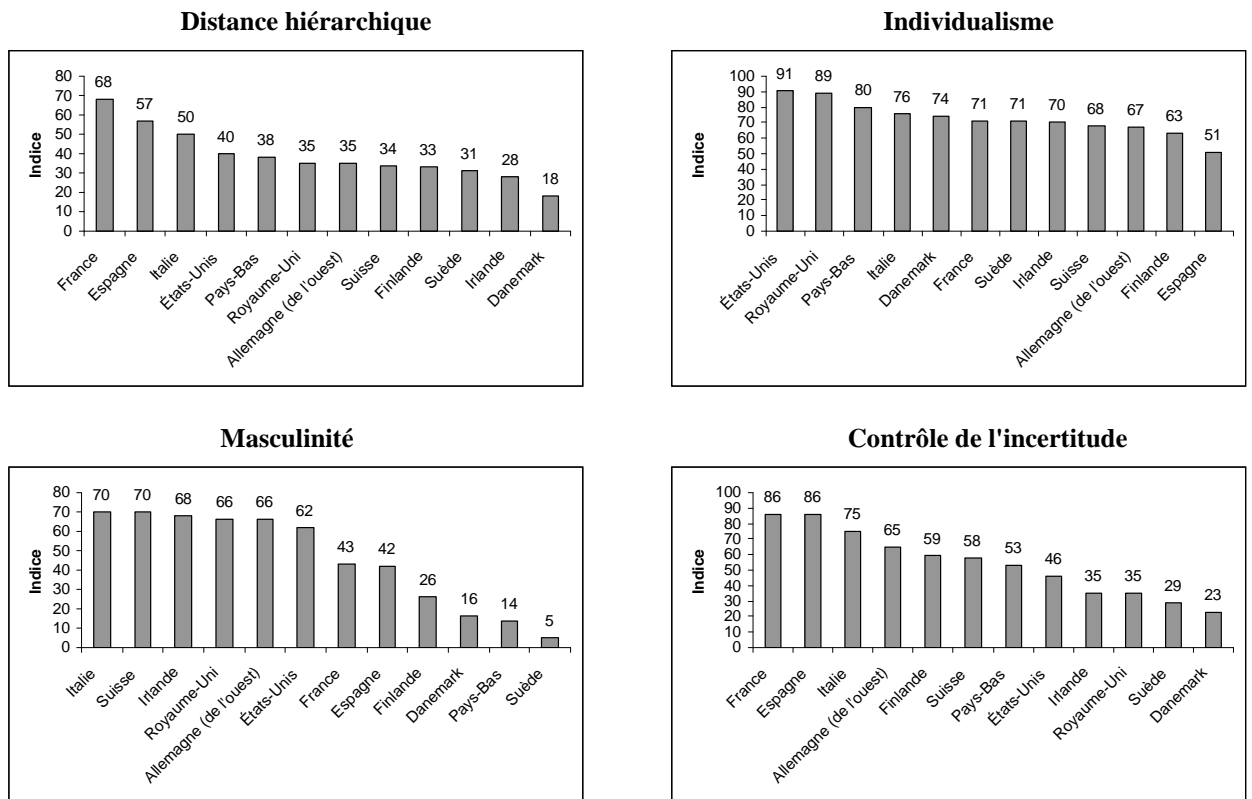
### 1.2.2 Le télétravail confronté aux cultures latines et scandinaves

La comparaison des travaux de Geert Hofstede avec les statistiques sur le développement du télétravail en Europe révèle une forte corrélation entre certains traits culturels nationaux et la diffusion de ce changement organisationnel. Les pays scandinaves, où le télétravail s'est le plus diffusé, correspondent à des cultures où la distance hiérarchique est faible, où le contrôle de l'incertitude a peu d'importance, et où les comportements et les valeurs sont plus "féminins" que "masculins". Inversement, les pays latins, qui présentent les taux de développement du télétravail les plus bas, sont marqués par une forte masculinité, une forte importance accordée au contrôle de l'incertitude et une distance hiérarchique élevée. Cette concordance entre des caractéristiques culturelles qui structurent le rapport à l'autre et la diffusion du travail à distance conforte ainsi l'idée d'une influence de la culture dans le processus de changement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Cf. Quatre dimensions culturelles de la communication *supra*, p.117.

Graph 3 : Les caractéristiques culturelles européennes selon Geert Hofstede<sup>1</sup>



Selon les estimations de Geert Hofstede, la Finlande, la Suède et le Danemark présentent une distance hiérarchique environ deux fois moins importante que celle de la France, de l'Espagne et de l'Italie. Les pays scandinaves seraient ainsi culturellement plus favorables que les pays latins au développement d'un mode d'organisation du travail peu compatible avec une répartition du pouvoir fortement normalisée et symbolique, reposant sur des distinctions de classe sociale, de fonction, de niveau d'étude ou de niveau de richesse. En effet, la collaboration à distance tend à redistribuer horizontalement le pouvoir individuel des salariés, en donnant à chacun un même accès à l'information et un niveau de

<sup>1</sup> D'après les travaux de Geert HOFSTEDÉ. *Op. cit.*, pp.45, 79, 116, 151.

responsabilité équivalent. En télétravail, l'efficacité collective ne dépend plus de la qualité et de la quantité des informations délivrées par la hiérarchie, mais au contraire de la possibilité pour les salariés à distance de ne plus être tributaires de la présence physique de leur supérieur hiérarchique ou d'un autre membre de l'équipe pour obtenir les informations dont ils ont besoin. La relation de pouvoir entre celui qui sait et celui qui a besoin de l'information tend alors à être remplacée par une égalité d'accès au système d'information. Parallèlement, alors qu'une distance hiérarchique élevée confère à l'exercice du pouvoir de contrôle une forte valeur symbolique, l'éloignement géographique entre le télétravailleur et son supérieur oblige ce dernier à renoncer en partie à ce pouvoir, remplacé par une relation plus horizontale reposant sur une confiance mutuelle et un accroissement des responsabilités de chaque salarié.<sup>1</sup> Les contraintes qui pèsent sur l'efficacité collective de la collaboration à distance s'avèrent ainsi peu compatibles avec une distance hiérarchique traditionnellement élevée, comme c'est le cas dans les cultures française, espagnole ou italienne.

Contrairement à la distance hiérarchique, le degré d'individualisme des différentes cultures européennes ne paraît pas jouer un rôle déterminant dans le développement du télétravail. A l'opposé, le caractère plus ou moins masculin ou féminin de ces cultures semble avoir une influence dans le processus d'appropriation de ce nouveau mode d'organisation. Les pays scandinaves, plus "féminins", présentent une diffusion du travail à distance plus conséquente que les pays latins, estimés plus "masculins". Nous avons pu constater, au cours des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France, les difficultés que rencontrent les télétravailleurs pour obtenir la reconnaissance de leurs collègues et de leur hiérarchie, notamment en termes d'évolution de carrière.<sup>2</sup> L'idée que des cultures masculines, attachées à ces formes de reconnaissance, sont *a priori* peu favorables au télétravail semble ici se confirmer. La définition de la féminité que

---

<sup>1</sup> Cf. Un rapport à l'autre structuré par les réseaux *supra*, p.254.

<sup>2</sup> Cf. L'évolution du lien social perçue à travers les craintes des télétravailleurs *supra*, p.179.

propose Geert Hofstede paraît à première vue peu compatible avec le développement du télétravail : alors que celui-ci tend à rendre plus difficile la communication au sein du groupe, les cultures dites "féminines" accordent une forte importance à la qualité relationnelle et au climat de coopération.<sup>1</sup> Toutefois, la possibilité d'améliorer son cadre de vie et ses conditions de travail en télétravaillant rejoint l'une des priorités des salariés relevant d'une culture "féminine", ce qui pourrait expliquer en partie la forte diffusion du télétravail dans les pays scandinaves.

Enfin, le besoin de contrôler l'incertitude, variable selon les cultures, semble jouer un rôle important dans l'acceptation du télétravail. Les ressortissants des pays latins, qui ont plus de mal à gérer le stress généré par le non-respect des normes et par l'instabilité organisationnelle, s'avèrent peu enclins à collaborer à distance, contrairement aux scandinaves. Le cas de la Finlande, où la nécessité de contrôler l'incertitude est plus proche de celle des pays latins que des deux autres pays scandinaves, nous amène cependant à tempérer une telle conclusion.

### 1.2.3 Les limites de l'analyse

Les caractéristiques culturelles identifiées et mesurées par Geert Hofstede semblent donc bien jouer un rôle sensible dans le processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail. Toutefois, le cas de la Finlande précédemment évoqué, de même que celui de l'Irlande où le télétravail est peu développé malgré une faible distance hiérarchique et un besoin peu prononcé de contrôler l'incertitude, montre les limites d'une telle analyse, à partir des seules données statistiques de l'enquête ECaTT et de l'approche générale de Geert Hofstede. Seule une enquête plus qualitative, similaire à celle que nous avons menée en

---

<sup>1</sup> HOFSTEDÉ Geert. *Op. cit.*, pp.112-113.

France, pourrait nous permettre de valider (et non uniquement de conforter comme c'est le cas ici) notre hypothèse d'un rôle déterminant de la culture dans le processus de changement organisationnel.

Ainsi certains pays connaissent un développement du télétravail en rupture avec la logique culturelle précédemment évoquée. Aux États-Unis, la pénétration du travail à distance dans la population active atteint un niveau légèrement supérieur à celui du Danemark, de la Suède et de la Finlande.<sup>1</sup> Pourtant, contrairement à la culture scandinave, la culture américaine est marquée par une forte masculinité, supérieure à celle de la France et de l'Espagne et *a priori* peu propice au travail à distance. Une analyse culturelle du développement du télétravail aux États-Unis, sur les bases retenues jusqu'alors, ne permet pas à elle seule de comprendre la raison de cette divergence avec la tendance précédemment observée d'une association entre féminité et acceptation du travail à distance. Nous verrons qu'une approche plus qualitative de la culture américaine, à partir des recherches menées par Philippe d'Iribarne, permet de mieux saisir comment le fort individualisme américain, associé à d'autres caractéristiques culturelles propres à ce pays, peut être favorable à la diffusion du travail à distance.<sup>2</sup>

Le cas de l'Irlande, comme celui des États-Unis, montre également les limites d'une telle analyse. En effet, la culture irlandaise ne correspond pas à celle des pays latins, peu propice au développement du télétravail : la distance hiérarchique y est moins importante qu'en Finlande ou qu'en Suède, et le besoin de contrôler l'incertitude y est plus proche de celui des pays scandinaves que de celui de la France, de l'Italie ou de l'Espagne. Pourtant, malgré ces caractéristiques culturelles *a priori* favorables au travail à distance, ce mode d'organisation reste peu répandu au sein de la population active irlandaise. Pour comprendre les raisons de ce faible développement du télétravail, sans doute

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999*. Brussels (Belgique) : DGXIII, August 1999, p.26.

<sup>2</sup> Cf. *infra* p.324. La culture américaine confrontée au travail à distance

faut-il s'intéresser davantage au contexte socio-économique spécifique à l'Irlande, un pays où le chômage dans les zones rurales est près de deux à trois fois supérieur à la moyenne européenne, et dont la capitale est en proie à d'importants problèmes d'infrastructure du fait d'une croissance économique qui s'est concentrée autour de la principale ville du pays.<sup>1</sup>

Cette première analyse culturelle, bien que confortant notre hypothèse d'une influence de la culture dans le processus de changement organisationnel, ne permet pas véritablement de dépasser le stade des conjectures. Il faudrait pour cela la compléter à l'aide de données primaires recueillies dans les différents pays concernés (similaires aux entretiens menés à EDF et Gaz de France), permettant de comparer entre elles les pratiques et les perceptions nationales qui entrent en jeu dans le processus de changement.

## **2 – Une analyse culturelle à partir des travaux de Philippe d'Iribarne**

Les travaux de Philippe d'Iribarne permettent d'approfondir, pour la France, les Pays-Bas et les États-Unis, cette première analyse culturelle à partir d'une approche plus qualitative, à la fois sociologique, ethnologique et historique, révélant d'autres traits nationaux susceptibles d'entrer en jeu au moment de l'appropriation du télétravail.<sup>2</sup> Cette seconde approche conforte davantage encore l'idée d'une influence de la culture dans le processus de changement organisationnel, confirmant ainsi le rôle déterminant du lien social (éminemment culturel) dans ce processus.

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *E-Work 2000. Status Report on New Ways to Work in the Information Society*. Brussels (Belgique) : DGXIII, September 2000, p.76.

<sup>2</sup> Cf. La logique de l'honneur *supra*, p.115. et Quatre dimensions culturelles de la communication *supra*, p.117.

## ***2.1 – La culture française peu favorable au télétravail***

Les caractéristiques culturelles françaises mises en évidence par Philippe d'Iribarne s'avèrent peu favorables à l'acceptation du télétravail, confortant ainsi l'analyse réalisée à partir des travaux de Geert Hofstede et des données statistiques de l'enquête européenne ECaTT.<sup>1</sup> En effet, dans les entreprises hexagonales, l'ajustement mutuel à l'origine de l'action collective repose traditionnellement sur une communication directe et en grande partie informelle, souvent conflictuelle, peu compatible avec la formalisation des relations humaines nécessaire au travail à distance. Les entretiens réalisés auprès des télétravailleurs et des managers d'EDF et de Gaz de France corroborent les observations de Philippe d'Iribarne, qu'il s'agisse de la difficulté des salariés français pour collaborer avec des personnes qu'ils ne "connaissent" pas ou de l'importance des conflits dans les modes de régulation de l'équipe, deux traits culturels perçus par les personnes interrogées comme des obstacles majeurs au télétravail. Ces mêmes entretiens révèlent également comment le plaisir de défier l'inertie organisationnelle, lui aussi inscrit dans la culture française, incite les salariés à télétravailler en dépit des difficultés qu'ils rencontrent.

### **2.1.1 Un ajustement mutuel informel et conflictuel**

En France, la collaboration entre salariés repose en grande partie sur un ajustement mutuel informel, qui privilégie la confrontation directe (voire conflictuelle) entre les uns et les autres plutôt que des rapports contractuels formels, définis dans des règlements, des lettres de mission, des chartes ou des

---

<sup>1</sup> Cf. Le télétravail confronté aux cultures latines et scandinaves *supra*, p.313.

engagements commerciaux.<sup>1</sup> Le rapport à l'autre ne répond pas à la seule rationalisation de la circulation des informations nécessaires à la réalisation d'une tâche : il s'établit en fonction des droits et des obligations traditionnellement attachés à "l'état" de chaque interlocuteur, c'est-à-dire à son statut et à sa fonction, tels qu'ils sont culturellement reconnus non seulement dans l'entreprise mais dans la société toute entière. Une collaboration "efficace" (au regard de la logique économique) suppose que les collaborateurs se connaissant suffisamment pour s'apprécier mutuellement, respectent les droits et les devoirs conférés à chacun par la tradition, et privilégient un ajustement mutuel informel, par contact direct, à toute autre forme de normalisation des relations humaines. Les rapports hiérarchiques, notamment, s'établissent à partir de ces principes : le contrôle direct, par questionnement, vécu par le subordonné comme un manque de confiance dans sa capacité à assumer ses obligations, est remplacé par un contrôle fondé sur un ajustement mutuel informel et sur le respect de l'état de chaque interlocuteur.<sup>2</sup>

Dès lors, il convient de s'interroger sur l'adéquation entre un tel rapport à l'autre et les modèles de télétravail proposés dans l'entreprise. En effet, ceux-ci vont à l'encontre des principes de proximité physique et de respect des conventions sociales sur lesquels repose la collaboration "à la française". Ils tentent de compenser la distance géographique ou temporelle par une formalisation de la communication, sous forme de règles, de contrats, de conventions sensés régir les relations interpersonnelles (par exemple dans le cadre du contrôle hiérarchique), alors que le respect des règles ne fait pas partie de la culture des salariés français en matière de collaboration. De plus, certaines situations de télétravail amènent les individus à collaborer sans véritablement se connaître, alors qu'eux-mêmes privilégient "(...) la logique du "coup de main" que chacun donne à qui lui plaît,

---

<sup>1</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *La logique de l'honneur*. Paris : Éditions du Seuil, 1989, p.27.

<sup>2</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, pp.41-42.



dans le cadre d'une relation de personne à personne"<sup>1</sup>. Les "réseaux de compétences", notamment, au sein desquels des individus sont sélectionnés et associés en fonction de leur savoir-faire et des besoins ponctuels de l'entreprise (par exemple répondre à un appel d'offre), reposent sur le principe d'une communication rationalisée et contractualisée entre des salariés qui ne se connaissent pas véritablement (surtout si le réseau comprend un nombre important de participants) et qui n'auront que peu de temps pour se connaître du fait du caractère ponctuel de la mission qui leur est confiée.

Ce rapport à l'autre français, qui s'organise à partir de repères culturels et sociaux et non à partir de repères contractuels, temporaires et à vocation opératoire, semble donc peu propice au télétravail ainsi qu'à toute forme de flexibilité organisationnelle, comme le laissait présager notre première analyse, réalisée à partir des statistiques de développement du télétravail en Europe et des traits culturels identifiés par Geert Hofstede.<sup>2</sup> Les travaux de Philippe d'Iribarne, s'ils confirment cette analyse, la tempèrent toutefois en voyant dans l'attachement des salariés français aux "grands défis qui permettent de se distinguer" une caractéristique culturelle susceptible de stimuler le processus de changement organisationnel.<sup>3</sup>

### 2.1.2 Du besoin de se connaître au plaisir de se défier

Les entretiens réalisés à EDF et Gaz de France corroborent l'analyse de la culture française menée par Philippe d'Iribarne, qu'il s'agisse du besoin de connaître l'autre et de l'apprécier pour travailler à lui, de l'importance des conflits interpersonnels dans la régulation des modes de collaboration, ou encore du

---

<sup>1</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, p.52.

<sup>2</sup> Cf. Le télétravail confronté aux cultures latines et scandinaves *supra*, p.313.

<sup>3</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, p.123.

plaisir de défier la norme. Ils mettent également en évidence la difficulté des télétravailleurs et de leurs managers à adopter un rapport à l'autre plus favorable au télétravail mais en contradiction avec leur culture, révélant ainsi l'influence de cette dernière dans le processus de changement organisationnel.

Nous ne nous étendrons pas sur l'importance accordée à la connaissance mutuelle au sein de l'équipe de travail, clairement évoquée par les personnes interrogées et dont nous avons montré l'influence négative sur le développement du télétravail.<sup>1</sup> De même, nous nous contenterons ici de souligner l'adéquation entre la difficulté à formaliser la communication, constatée au cours des entretiens<sup>2</sup>, et l'importance des relations informelles dans les modes de collaboration, notamment en ce qui concerne les rapports hiérarchiques, que Philippe d'Iribarne met en évidence dans ses travaux.<sup>3</sup> La concordance des résultats issus de ces deux approches, dont l'une visait à identifier les traits culturels qui structurent l'ajustement mutuel des salariés et l'autre à révéler le rôle du lien social dans l'appropriation du télétravail, conforte notre hypothèse d'une influence de la culture dans le processus de changement organisationnel. Deux autres caractéristiques culturelles françaises, soulignées par Philippe d'Iribarne et nettement perceptibles dans nos entretiens, retiennent ici notre attention : d'une part, l'importance des conflits interpersonnels pour réguler la collaboration au sein de l'équipe et, d'autre part, le plaisir de défier les normes organisationnelles et sociales. Alors que la première de ces spécificités culturelles se révèle peu favorable au télétravail, la seconde, au contraire, incite les salariés français à tenter l'expérience d'un nouveau mode d'organisation du travail, en rupture avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

Ainsi, les télétravailleurs et les managers interrogés soulignent à plusieurs reprises l'impossibilité de "s'engueuler" à distance, marquant par-là leur

---

<sup>1</sup> Cf. La nécessité de connaître l'autre pour collaborer à distance *supra*, p.184.

<sup>2</sup> Cf. La communication en tant qu'effort *supra*, p.161.

<sup>3</sup> Cf. Un ajustement mutuel informel et conflictuel peu propice au télétravail *supra*, p.319.

attachement à un rapport à l'autre où le conflit est perçu comme un mode de régulation, et non obligatoirement comme une opposition stérile et inutile :

"Il y en a, j'ai confiance, ils se « démerdent », j'ai confiance. Mais il y en d'autres qui me disent : « tout va bien » alors que je sais que leur suivi d'affaires n'est pas nickel, le *reporting*<sup>1</sup> ne dit pas tout, il faut que j'aille creuser. Et là, par contre, c'est la partie la moins marrante. Parce que là, après, on arrive, on ne peut pas faire de conflits. Autant quand les gens sont à côté, on peut se fâcher un bon coup et se faire la gueule deux jours, et puis ça revient. Autant là, c'est hyper délicat. J'ai vécu des périodes, ça m'empêchait de dormir. Parce qu'on se fâche, mais le gars, d'abord, qu'est-ce qu'il peut dire ? Comment il peut faire ? Comment il peut retranscrire localement les choses ?" [15]

"Dans l'échange verbal, on dit les choses que nous ne pouvons pas écrire, les choses qui fâchent notamment. Il y a des choses qu'il est quand même préférable de dire en tête-à-tête." [20]

"S'il y en a un qui fait sa tête de lard, c'est plus facile de faire la tête de lard à distance que quand on est autour." [23]

De même, les entretiens révèlent le lien entre la motivation des télétravailleurs et de leurs managers et le caractère expérimental, hors du commun, de leur situation dans l'entreprise et dans la société. Alors que la plupart des traits culturels mis en évidence par Philippe d'Iribarne et par Geert Hofstede s'avèrent peu compatibles avec le travail à distance, ce plaisir de se sentir atypique, précurseur ou "révolutionnaire" pousse les salariés français à expérimenter le télétravail :

"Je pense que c'est une question de caractère : je n'ai jamais eu envie de me conformer à des normes. Alors si la norme devenait le télétravail peut-être que ça commencerait à me gonfler (rires) ! J'aime bien être un peu marginal." [16]

"J'ai le sentiment de participer à des réflexions et à une mise en place d'organisations nouvelles dans le domaine du travail. Ça, de façon très personnelle, je trouve ça tout à fait intéressant." [7]

---

<sup>1</sup> Le terme "*reporting*" (du verbe anglais "to report") désigne ici un rapport d'activité destiné au supérieur hiérarchique.

"Pourquoi j'ai choisi le télétravail ? Parce que les outils le permettent. Maintenant qu'on peut transmettre des données, il n'y a plus de raisons particulières de scotcher les gens à un point en particulier. C'est sûr que ça nous... qu'il faut apprendre à travailler un peu différemment, parce qu'il y a tellement de côtés plus difficiles de ne pas avoir les gens sous la main. Mais on a... tous les outils nous permettent de travailler et de faire du télétravail. [...] Je pense que c'est demain. C'est l'avenir. Donc, il faut qu'on voie comment ça marche." [10]

"[Le télétravail], c'est garder une profession libérale sans en avoir l'air. C'est aussi parce que mener sa petite entreprise, pas l'entreprise au sens je dirais militaire, mais mener sa petite entreprise, c'est-à-dire organiser son travail à sa façon, quelque part, c'est excitant, motivant. C'est quoi ? C'est, à un moment donné, on passe un contrat en terme d'objectif. Pour le reste, je suis autonome. C'est quand même excitant, parce que valorisant." [16]

"On me défie dans le télétravail." [19]

Cet attrait pour le non-conformisme ne parvient cependant pas, à lui seul, à contrebalancer les effets négatifs de la culture française sur le développement du télétravail. Bien que ne disposant pas des données primaires nécessaires pour valider une telle affirmation (il faudrait pour cela étendre l'échantillon des personnes que nous avons interviewées à des pays étrangers), les caractéristiques culturelles identifiées par Philippe d'Iribarne et Geert Hofstede, corrélées avec les résultats de l'enquête ECaTT et nos propres entretiens, tendent à confirmer, dans le cas de la France, le rôle important joué par la culture dans le processus d'appropriation et de mise en œuvre du télétravail.

## ***2.2 – Le rapport à l'autre américain et néerlandais propice au télétravail***

### **2.2.1 La culture américaine confrontée au travail à distance**

Aux États-Unis, autre pays étudié par Philippe d'Iribarne, les relations professionnelles sont structurées par un principe d'égalité sociale entre les

individus, qui les conduit à considérer leur rapport à l'entreprise comme un libre engagement, sur une base contractuelle de type commercial et non en fonction de la valeur conférée par la tradition à un statut ou à une activité, comme c'est le cas en France. "Chacun doit avoir la possibilité d'agir librement, en engageant sa responsabilité personnelle dans des contrats dont il apprécie souverainement les termes. Et il convient simultanément d'être fidèle à un impératif moral de *fairness*<sup>1</sup> qui demande que la juste pesée des mérites individuels s'associe au respect dû à tout homme."<sup>2</sup> Ces deux principes amènent les salariés à considérer leur rapport à l'autre sous la forme de relations entre clients et fournisseurs, liés entre eux par des engagements (des "contrats") qu'il leur faut respecter sous peine de nier l'égalité entre les individus, et par-là de renier l'une des bases historiques de la vie sociale américaine. Ainsi, le salarié s'engage envers l'entreprise, notamment envers son supérieur hiérarchique, à rendre compte de ses activités, comme le ferait un fournisseur envers son client. Parallèlement, sa hiérarchie s'engage à le rétribuer exactement en fonction du travail exécuté. Pour respecter sa part du contrat, elle demande régulièrement des comptes au salarié, de façon à être en mesure de calculer sa rétribution en fonction de l'ensemble de ses contributions au fonctionnement de l'entreprise (travaux, idées, suggestions, etc.). Le salarié n'acceptant d'être jugé et sanctionné qu'à partir du travail qu'il a accepté de réaliser et en fonction des contraintes qui pèsent sur son activité (toujours selon le principe de *fairness*), l'ensemble de ces engagements et de ces contraintes doit, dans la mesure du possible, être formellement et scrupuleusement précisé au moment de la contractualisation de l'échange.<sup>3</sup>

Ces traits culturels, qui structurent le rapport à l'autre, s'avèrent particulièrement favorables au développement du télétravail, une hypothèse confortée par les

---

<sup>1</sup> Philippe d'Iribarne traduit la notion de *fair* simultanément par "équitable", "juste", "loyal", et "honnête", aucun de ces termes ne la recouvrant exactement à lui seul (*La logique de l'honneur. Op. cit.*, p.134).

<sup>2</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, p.52.

<sup>3</sup> Le mot anglais "*deal*", dans l'expression française "faire un *deal*", recouvre cette idée d'échange contractualisé.

statistiques de la Commission Européenne, où les États-Unis apparaissent parmi les pays qui connaissent la plus forte pénétration du travail à distance, au même niveau que la Scandinavie en Europe.<sup>1</sup> Ainsi, chaque salarié-fournisseur dispose de toute latitude, dans le cadre de ses engagements, pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée par son employeur-client. Une telle autonomie, culturellement acceptée et intégrée par les salariés des entreprises américaines, présente pour eux un avantage lorsqu'il s'agit de télétravailler. En effet, la distance qui sépare alors les collaborateurs rend difficile, voire impossible, un ajustement mutuel permanent (contraire à l'idée d'autonomie), tel qu'il peut exister lorsque les personnes sont physiquement présentes au même moment en un même lieu. Les salariés américains disposent donc d'un avantage culturel par rapport, notamment, aux salariés français, qui privilégient traditionnellement une régulation des activités reposant sur de nombreux échanges informels entre les collaborateurs, si possible en face-à-face. Nous retrouvons ici, sous une forme plus explicite, la forte propension des Américains à l'individualisme mise en évidence dans les travaux de Geert Hofstede.<sup>2</sup>

Parallèlement, afin d'être en mesure soit de rendre compte de leurs résultats, soit de prendre en compte ces mêmes résultats, les salariés comme leur hiérarchie font traditionnellement l'effort de multiplier les occasions de communiquer les uns avec les autres. Ici encore, la culture américaine apparaît favorable au télétravail, en incitant les salariés à préserver la qualité de leurs relations professionnelles indépendamment de la distance qui les sépare, afin de garantir les principes de liberté et d'égalité auxquels ils sont attachés.

Ces avantages culturels ne doivent pas occulter la difficulté qu'éprouvent les Américains à remettre en cause leurs engagements, notamment lorsque ces derniers sont formalisés de façon excessive dans des procédures lourdes et

---

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION. *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999*. Brussels (Belgique) : DGXIII, August 1999, p.26.

<sup>2</sup> Cf. Graphe 3 : Les caractéristiques culturelles européennes selon Geert Hofstede *supra*, p.314.

coûteuses. Les nombreux procès qui ponctuent la vie sociale aux États-Unis illustrent cette forme d'inertie due à une contractualisation trop rigide et trop scrupuleusement respectée. Il semblerait toutefois, selon Philippe d'Iribarne, que les entreprises américaines aient su surmonter cet obstacle en associant davantage leurs salariés aux prises de décision, notamment dans les périodes de crise organisationnelle.<sup>1</sup>

### 2.2.2 Le cas des Pays-Bas

La culture néerlandaise, bien que différant considérablement de la culture américaine, est également à l'origine d'un rapport à l'autre favorable au télétravail, confirmé par une diffusion de ce mode d'organisation supérieure à celle de la plupart des pays européens.<sup>2</sup> Ce rapport à l'autre se caractérise tout d'abord par une forte affirmation de soi. Ainsi, dans l'entreprise, la marge de manœuvre accordée à chacun en fonction du poste qu'il occupe est formellement et strictement délimitée, et chaque salarié défend farouchement ses prérogatives. Les pressions hiérarchiques, formelles ou informelles, n'ont dès lors que peu d'effet sur les décisions individuelles. Une telle situation de cloisonnement entre les domaines de compétence et les champs d'action de chaque salarié se traduirait vraisemblablement par une inertie organisationnelle conséquente si elle n'était compensée par une autre caractéristique de la culture hollandaise : la recherche du consensus. "Si chacun est très maître de ses décisions, s'il est difficile de lui imposer quelque chose, il a le devoir de ne rien faire sans avoir pris l'avis de ceux qui peuvent être concernés, sans les avoir écoutés avec un esprit ouvert, sans avoir informé et sans avoir expliqué."<sup>3</sup> Du fait de l'importance

---

<sup>1</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, pp.186-187.

<sup>2</sup> Cf. Graphe 1 : La diffusion du télétravail dans la population active *supra*, p.305.

<sup>3</sup> IRIBARNE Philippe (d'). *Op. cit.*, p.212.

traditionnellement accordée, d'une part, à ce que pensent ceux qui les entourent et, d'autre part, à la description objective et exhaustive des faits lors de toute discussion (la non-objectivité étant assimilée à un abus de pouvoir), les Néerlandais considèrent qu'il est de leur devoir, avant toute action engageant le collectif (par exemple l'équipe de travail), de mettre en débat leurs arguments respectifs jusqu'à ce qu'une vision commune, acceptable par tous, se dégage.

Ce rapport à l'autre particulier, structuré par l'importance accordée à l'affirmation de soi, au respect de l'individu et à la recherche du consensus avant toute action collective, répond aux exigences d'autonomie et de communication demandées par le télétravail. Les salariés néerlandais développent cette autonomie dans les situations traditionnelles de travail, en exerçant de façon discrétionnaire le pouvoir dont ils disposent. Le télétravail ne les oblige donc pas à remettre en question les repères qui délimitent traditionnellement leur pouvoir décisionnel. Parallèlement, la recherche du consensus, seul capable de légitimer une action commune empiétant sur les prérogatives d'autres individus, les incite à prendre en compte les arguments de l'ensemble des personnes concernées, qu'elles soient présentes physiquement ou qu'elles travaillent à distance. Ce second trait culturel les amène vraisemblablement à compenser spontanément (ou devrions-nous dire culturellement) certaines difficultés majeures soulevées par le télétravail, telles que la perte du pouvoir d'influence au sein du groupe, l'écartement des circuits d'information, et les sentiments d'isolement et de non-reconnaissance qui en découlent.

La recherche d'une corrélation entre, d'une part, les traits culturels identifiés par Philippe d'Iribarne et par Geert Hofstede et, d'autre part, les statistiques sur le développement du télétravail en Europe et aux États-Unis conforte l'idée d'une influence culturelle dans le processus d'appropriation et de mise en œuvre de ce changement organisationnel. Toutefois, seule une comparaison interculturelle menée à partir de données primaires, comparables à celles réunies au cours des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France, permettrait de dépasser les limites



inhérentes à l'interprétation secondaire de résultats insuffisamment précis pour refléter la complexité des interactions entre les différents traits propres à une culture, dans le cadre spécifique du processus de changement.

**CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :**

**LES ECHOS DANS L'ARENE**

L'exploration de la chaîne d'appropriation du télétravail salarié, à laquelle nous nous sommes livrés tout au long de cette troisième partie, révèle l'enchaînement dans l'espace et dans le temps des interactions qui structurent les perceptions et les actions de tous ceux qui interviennent, plus ou moins directement, consciemment ou non, dans le développement de ce nouveau mode d'organisation du travail. Cette approche contextuelle complète l'analyse des entretiens réalisés à EDF et Gaz de France, en explicitant les bases du débat qui aboutit au télétravail effectif, tel qu'il est mis en œuvre dans l'entreprise. Elle montre, notamment, comment l'appropriation des modèles de travail à distance prescrits aux salariés s'inscrit dans le cadre d'un processus global de changement organisationnel, lui-même inscrit dans un processus de changement social. En résistant à ces modèles, les salariés résistent ainsi à l'ensemble des arguments qui ont contribué à les structurer, qu'il s'agisse, notamment, des projets politiques cristallisés dans les multiples définitions du télétravail ou des arguments économiques à l'origine des restructurations de l'entreprise.

Malgré ses limites, notre analyse culturelle du développement du télétravail en Europe et aux États-Unis conforte l'idée d'une structuration mutuelle du lien social et du changement organisationnel. En effet, la confrontation, dans l'arène communicationnelle, entre le rapport au temps, à l'espace et à l'autre spécifique au télétravail et celui qui est structuré par la culture nationale semble à l'origine de résistances significatives, favorables ou défavorables à l'acceptation de ce nouveau mode de collaboration. L'exemple de la France, où le faible développement du télétravail s'expliquerait par un rapport à l'autre qui s'établit traditionnellement sur la base d'une proximité physique et d'une communication informelle difficilement compatibles avec la distance, illustre cette influence de la culture dans le processus de changement.

Le concept d'arène communicationnelle prend ici une dimension nouvelle, multi-temporelle et multi-spatiale, qui nous amène à le compléter à l'aide de la notion "d'écho". En effet, à chaque instant résonnent dans l'arène les échos des confrontations et des actions passées, témoins de l'enchaînement dans l'espace et dans le temps des appropriations qui façonnent le changement organisationnel et social. Quelle que soit l'interaction considérée, à un instant  $t$ , les acteurs ne sauraient faire abstraction de ces échos de l'Histoire et de leur propre histoire, dont certains sont amplifiés et clarifiés par le contexte alors que d'autres, incompréhensibles, à peine perceptibles mais bien présents, traduisent la complexité des fondements de toute action humaine. Chacun de ces échos résulte d'un enchaînement d'appropriations et d'actions se structurant mutuellement, cette notion nous permettant ainsi de faire le lien entre le concept de chaîne d'appropriation et celui d'arène communicationnelle.

La chaîne d'appropriation à l'origine du télétravail se déploie dans une multitude d'espaces-temps qui correspondent aux différentes dimensions spatio-temporelles de l'arène communicationnelle. Ainsi, l'espace et le temps de l'appropriation du télétravail dans l'entreprise, par ceux qui le mettent en œuvre, ne sont pas les mêmes que ceux de la structuration des arguments économiques, sociaux, politiques et techniques pris en compte dans les nombreuses définitions du travail à distance. L'enchaînement des confrontations, des appropriations et des actions à l'origine des idéaux libéraux ou socialistes qui inspirent certaines conceptions du télétravail salarié, par exemple, tire ses racines dans l'histoire et implique un nombre infini d'acteurs répartis aux quatre coins du monde. A l'opposé, la mise en débat, l'appropriation et le développement du télétravail dans l'entreprise répondent aux exigences de marchés économiques instables, qui obligent les salariés à appliquer rapidement toute solution organisationnelle susceptible de procurer un avantage compétitif à leur organisation et d'assurer ainsi sa survie. Entre ces deux extrêmes (le niveau local et le débat social considéré de façon globale), la chaîne d'appropriation à l'origine du télétravail salarié traverse une

multitude de dimensions spatio-temporelles, qui correspondent chacune à une mobilisation différente des acteurs impliqués dans la négociation du changement.

Un tel découpage de l'arène communicationnelle, en espaces circonscrits et en temps figés, s'avère peu compatible avec notre conception du changement organisationnel en tant que *mouvement* ne pouvant être saisi qu'à partir d'une approche dynamique. L'idée d'une chaîne d'appropriation parcourant l'ensemble de ces dimensions spatiales et temporelles, dans un flux incessant de mises en débat, d'appropriations et d'actions se structurant mutuellement, permet de pallier cette conception statique de l'arène, en insistant sur la structuration mutuelle qui existe entre ces différents contextes. L'enchaînement des interactions, tout au long de la chaîne d'appropriation, permet en effet aux dimensions les plus globales (par exemple celle du débat politique au niveau d'une communauté d'États) de structurer les dimensions les plus locales (par exemple celles de la mise en œuvre du télétravail dans une entreprise donnée). Cet enchaînement poursuit ensuite son cours, l'action locale étant peu à peu prise en compte dans les autres dimensions de l'arène.

Il n'existe donc pas plusieurs arènes communicationnelles, propres à chaque espace et à chaque temps de l'appropriation, mais une seule arène comprenant plusieurs dimensions spatiales et temporelles interdépendantes. Les débats qui ont lieu dans chacune de ces dimensions, et les actions qui en résultent, sont structurés par les *échos* des appropriations et des résistances passées, qui "résonnent" différemment en fonction des personnes, du temps et de l'espace considérés. Ces échos sont à la fois intérieurs et extérieurs à l'homme. Le rejet du télétravail par un salarié, par exemple, peut s'expliquer par la dissonance entre les valeurs culturelles qu'il a intériorisées, telles celles de sa culture nationale, et les valeurs à l'origine du modèle organisationnel qui lui est proposé. Ces deux échos, intérieur et contextuel, vont tous deux contribuer à structurer sa perception et sa mise en application du télétravail. Nous retrouvons ici le caractère médiateur des construits sociaux, qu'il s'agisse de la vision du monde propre à un individu, ou

bien d'un objet extérieur à l'homme qui cristallise et propage la conception du monde de ceux qui l'ont façonné.

La dimension de l'arène communicationnelle où le télétravail est mis en débat avant d'être approprié résonne des échos du passé, qui traduisent, à l'instant où le changement est "en train de se faire", l'enchaînement complexe des interrelations qui ont structuré cet instant. Ainsi, l'idée d'échos qui résonnent et qui appellent l'homme à prendre en compte son passé, au-delà de son caractère poétique, illustre ce qui se passe au moment où l'individu s'apprête, dans l'arène, à ajouter sa perception du monde et ses actions à la chaîne d'appropriation.

## ***CONCLUSION GENERALE***

A l'origine de cette recherche, nous nous sommes demandé dans quelle mesure la dimension sociale de la communication jouait un rôle dans la dynamique de changement dans l'entreprise, face aux logiques économique, technique et stratégique qui, *a priori*, dominant dans ce type d'organisation.

Cette question nous a conduit à aborder le changement à partir des conséquences de la communication sur la cohésion sociale de la communauté de travail, en termes d'intégration ou d'exclusion des individus qui la composent.

Nous nous sommes interrogé sur l'interdépendance qui pouvait exister entre la société, ce lien social tributaire des échanges communicationnels et les mutations de l'entreprise. La culture propre à une région ou à un pays, qui contribue à structurer un rapport à l'autre spécifique, nous est alors apparue comme un possible révélateur de la dimension sociale de la communication en situation professionnelle.

Est-il pertinent d'aborder le changement dans l'entreprise à partir d'un processus communicationnel mettant en jeu le lien social structuré par la culture ?

Telle est la question issue de ces réflexions liminaires, à laquelle nous nous sommes efforcé d'apporter des éléments de réponse théoriques et empiriques. Ceux-ci s'articulent autour de quatre axes :

- 1 - l'apport des SIC pour aborder le changement organisationnel ;
- 2 - le nouveau concept de "chaîne d'appropriation" ;
- 3 - le rôle structurant de la communication et du lien social lors de la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise ;
- 4 - enfin, l'influence de la culture dans le processus communicationnel à l'origine du développement de cette forme d'organisation du travail.



## *L'apport des SIC pour aborder le changement organisationnel*

Notre ancrage théorique, exposé dans la première partie, a mis en évidence les apports d'une approche du changement organisationnel inscrite en SIC par rapport aux conceptions psychosociologiques de l'organisation développées dans d'autres disciplines, notamment en sociologie. En effet, les théories de la communication présentent la spécificité de s'intéresser en priorité à la *relation* qui existe entre l'individu et son contexte, ce dernier étant constitué à la fois d'autres personnes, d'objets matériels tels que des machines ou les murs d'une entreprise, et d'objets conceptuels comme le langage, les idées transmises dans une phrase ou encore les symboles, les valeurs et les rites propres à une culture. Alors que les approches sociologiques tendent à se focaliser sur les contraintes contextuelles qui permettent d'expliquer les comportements individuels, alors que la psychologie tente de retrouver, à partir de ce même contexte, les racines des émotions et des pensées qui nous animent, les SIC s'attachent traditionnellement à dépasser cette dichotomie entre un individu-acteur et un individu-sujet, en montrant comment le jeu des interrelations humaines amène à concevoir de façon indissociable la structuration de la psyché par le système, et inversement. Telle est l'origine de notre questionnement sur la part de la communication dans le changement organisationnel, qui nous a conduit à nous interroger plus spécifiquement sur le caractère indissociable :

- des échanges communicationnels ;
- du lien social dans sa dimension à la fois affective et culturelle ;
- de l'évolution des structures et des pratiques professionnelles dans l'entreprise.

### *Le concept de "chaîne d'appropriation"*

Le courant des usages, en SIC, nous a permis d'approfondir cette première approche théorique du changement organisationnel à partir des concepts d'appropriation et de résistance, évoqués dans les chapitres I et III de la première partie ("l'appropriation du changement", pages 47 à 56, et "la dimension communicationnelle de l'appropriation", pages 72 à 95). En effet, les différents objets conceptuels et matériels qui entrent en jeu dans un contexte donné représentent des construits sociaux que les hommes s'approprient en fonction de leurs émotions et de leur pensée rationnelle. Les comportements induits par cette appropriation ne sont donc pas uniquement des résistances aux objets considérés, mais également aux acteurs qui ont contribué à façonner ces construits en y cristallisant leur propre vision du monde, forgée à partir des arguments économiques, techniques, sociaux et politiques qu'ils se sont eux-mêmes préalablement appropriés et auxquels ils résistent. En ce sens, la résistance à un objet tel qu'un modèle d'organisation du travail ou une technologie nous est apparue comme une forme de communication.

Cette analyse nous a amené à concevoir toute appropriation non comme un processus individuel, impliquant un homme confronté à un objet, mais comme un processus collectif où l'appropriation et les résistances des uns, par le jeu des échanges communicationnels, dépend de l'appropriation et des résistances de tous ceux avec lesquels ils sont directement ou indirectement en relation.

Le "concept de chaîne d'appropriation", que nous avons développé tout au long de notre recherche, recouvre cet enchaînement dans le temps et l'espace d'appropriations individuelles, qui structure sur son passage, résistance après résistance, le changement organisationnel et social. Le changement apparaît alors en tant que *mouvement* ininterrompu, à la fois intérieur à l'homme, porté par la raison et par les émotions qui entrent en jeu au moment de l'appropriation, et

extérieur à lui, lorsque cette appropriation se traduit par des résistances qui font évoluer les structures de l'organisation et de la société.

Ce concept nous a permis de concilier, dans un modèle explicatif dynamique, les différentes composantes de notre hypothèse d'un changement dans l'entreprise en partie structuré par la communication dans sa dimension sociale. Dans un tel modèle, la nature à la fois affective et collective de l'appropriation est prise en compte. La communication, en permettant à chaque individu de prendre connaissance des résistances des membres de son réseau relationnel, crée les conditions d'un débat où chacun confronte sa perception du changement à celle des autres, et fait évoluer cette perception en fonction des réactions qu'il suscite.

Une telle structuration, dans "l'arène communicationnelle", est donc tributaire d'une mise en question du lien social qui existe entre les membres de ce réseau, indissociable de la mise en débat du changement en des termes économiques, techniques ou stratégiques. Grâce au jeu des interrelations dans les différents groupes auxquels participe l'individu (l'équipe de travail, la famille, un syndicat, etc.), celui-ci évalue, rationnellement et à travers ses émotions, les conséquences du changement organisationnel sur la cohésion sociale au sein de ces groupes. A travers ses pratiques (ses résistances), il choisit alors de conforter ou de s'opposer à cette cohésion issue du partage de normes organisationnelles et sociales. Dans le premier cas, il réaffirme son intégration au groupe et peut espérer, en retour, de la reconnaissance de la part de ses membres. Dans le deuxième cas, il s'oppose à la norme sur laquelle repose la cohésion sociale et peut s'attendre à être exclu du groupe. Dans ces deux situations, le changement organisationnel apparaît comme un processus collectif où la communication, dans sa dimension sociale, joue un rôle déterminant.

### *Le télétravail structuré par le lien social*

Dans une deuxième partie, nous avons confronté le concept de chaîne d'appropriation à la réalité du télétravail dans l'entreprise, grâce à une enquête qualitative menée à EDF et Gaz de France auprès de télétravailleurs et de leurs managers.

Les entretiens réalisés au sein des deux établissements publics ont révélé comment la mise en débat du travail à distance, par les télétravailleurs et par l'ensemble des membres de leur réseau relationnel, aboutit à une évolution du lien social qui influe sur la mise en œuvre de ce changement. Les salariés en télétravail se heurtent à la difficulté de partager avec les non-télétravailleurs, majoritaires dans l'arène communicationnelle, un rapport à l'espace, au temps et à l'autre où l'éloignement géographique n'est plus synonyme d'absence et d'inefficacité. Sans un tel partage, les situations de travail à distance sont à l'origine d'une évolution négative du lien social, sous la forme d'une mise à l'écart fonctionnelle et affective des télétravailleurs. La pérennisation de ce mode d'organisation est alors compromise.

Cette évolution du lien social transparait dans les manifestations de jalousie et d'incompréhension qui alimentent, dans l'arène communicationnelle, les débats entre les partisans du changement et ceux de la norme. Les non-télétravailleurs conçoivent difficilement l'intérêt du télétravail pour l'équipe et pour l'entreprise : ils tendent à assimiler ce mode d'organisation à un privilège permettant à certains salariés d'améliorer leurs conditions de vie sans réelle contrepartie pour l'employeur, similaire à des congés payés prolongés ou à un aménagement du temps de travail pour raison personnelle. La difficulté pour retrouver un ajustement mutuel satisfaisant malgré l'éloignement géographique, cumulée à une perception du changement globalement négative, est alors à l'origine de dysfonctionnements organisationnels parfois conséquents, qui annulent tout ou partie des avantages que peut procurer le télétravail à l'entreprise.

Les résistances défavorables, quelles que soient leurs formes (remarques désobligeantes empreintes de jalousie, discrimination dans l'attribution des responsabilités, etc.), alimentent les débats à partir desquels les télétravailleurs s'approprient ce mode d'organisation et y résistent à leur tour. Ainsi, afin de rééquilibrer en leur faveur le rapport de force dans l'arène, de manière à retrouver l'intégration sociale que leurs collègues leur refusent, ils développent des pratiques de télétravail qui dépassent le cadre des modèles organisationnels initialement prescrits. Pour prouver que cette forme de collaboration profite à l'entreprise autant qu'à eux-mêmes, ils tendent, notamment, à travailler davantage ou à étendre leurs plages horaires de disponibilité. Ils mettent alors ces résultats en avant dans l'arène communicationnelle, afin de justifier rationnellement le télétravail et d'obtenir en retour, à titre individuel, davantage de reconnaissance de la part de leurs collaborateurs.

Cette deuxième partie nous a ainsi permis de mettre en évidence comment, grâce à la communication, les appropriations individuelles du télétravail s'enchaînent dans un processus de structuration mutuelle. Les résistances qu'elles induisent font évoluer simultanément l'organisation et le lien social. Ces mutations viennent alors s'ajouter aux arguments débattus dans l'arène, à l'origine de nouvelles appropriations et de nouvelles résistances qui prolongent dans le temps et dans l'espace le mouvement structurant du changement organisationnel, porté par les interactions humaines.

### *Un processus collectif d'appropriation qui se déploie dans le temps et l'espace*

Dans la troisième partie de cette recherche, en poursuivant hors d'EDF et de Gaz de France notre exploration de la chaîne d'appropriation du télétravail, nous nous sommes attaché à retrouver les interrelations et les contraintes à l'origine des situations observées au cours des entretiens. Cette analyse contextuelle nous a permis de mettre en évidence comment les modèles de télétravail mis en œuvre

par les salariés ont été structurés par un enchaînement de débats, d'appropriations et de résistances impliquant l'ensemble des acteurs de la vie sociale, à des degrés divers, dans une arène communicationnelle qui s'étend dans l'espace et dans l'histoire bien au-delà des frontières de l'entreprise.

Les éléments qui constituent ces modèles, qu'ils soient matériels ou conceptuels (une technologie, un nouvel équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une autre conception du contrôle hiérarchique, etc.) ont été façonnés au cours du temps par la confrontation des logiques économique, technique, sociale et politique portées par les individus, eux-mêmes représentants d'organisations et de courants de pensée plus ou moins formels (institutions, syndicats, associations, groupes de pression, etc.). La chaîne d'appropriation du télétravail traverse les différentes dimensions spatiales et temporelles de ce débat à l'origine du changement social. Elle s'y enrichit de l'ensemble des échanges et des résistances qui structurent, plus ou moins directement, les éléments à partir desquels les salariés développent leurs pratiques.

La multiplicité des définitions du télétravail qui s'affrontent dans l'arène, élaborées et défendues par des acteurs dont les préoccupations diffèrent et quelquefois s'opposent, illustre la complexité du débat social qui pousse les entreprises à prescrire ce mode d'organisation à leurs employés. Chacune de ces tentatives d'universalisation de ce qu'est ou n'est pas le travail à distance correspond à une interprétation de la réalité partagée par un nombre plus ou moins important d'individus, qui s'associent explicitement ou implicitement, consciemment ou non, pour défendre leurs convictions. En ce sens, ces définitions visent à susciter l'adhésion à des projets politiques, qu'il s'agisse d'accroître la productivité des entreprises, de créer des emplois dans les zones rurales, de libéraliser le marché du travail, d'améliorer les conditions de vie des salariés ou encore de lutter contre la pollution automobile.

Le développement effectif du télétravail s'inscrit dans le prolongement des interactions, des appropriations et des résistances qui ont structuré ces projets au

cours de l'histoire. En s'appropriant et en résistant aux modèles organisationnels qui leur sont proposés, les salariés contribuent à leur tour à cette chaîne d'appropriation dont dépend le changement social dans sa globalité. Le choix de développer le télétravail salarié, par exemple, ne sous-tend pas le même avenir social que celui, structuré par un courant de pensée libéral, de transformer les employés en télétravailleurs indépendants à la tête d'entreprises individuelles.

*Le tableau suivant propose une vision synthétique des principaux résultats obtenus dans le cadre de l'enquête qualitative et de l'analyse contextuelle :*

	<b>Le changement est-il mis en débat ?</b>
<i>Confirmé</i>	La communication permet aux salariés de confronter leur perception du télétravail à celle des personnes avec lesquelles ils sont directement ou indirectement en interrelation, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
	<b>Ce débat conduit-il à une mutation du lien social ?</b>
<i>Confirmé</i>	Les télétravailleurs éprouvent un sentiment d'isolement car ils ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur par leurs collègues non-télétravailleurs.
<i>A nuancer</i>	Les non-télétravailleurs développent un sentiment d'incompréhension et de jalousie à l'encontre des télétravailleurs. <i>Notons qu'il s'agit là de l'interprétation des télétravailleurs interrogés.</i>
	<b>Cette mutation a-t-elle une influence sur le changement organisationnel effectif ?</b>
<i>Confirmé</i>	Les télétravailleurs tentent de susciter la reconnaissance de leurs collègues en modifiant leurs pratiques professionnelles.
<i>A nuancer</i>	Les télétravailleurs tendent à être fonctionnellement exclus de l'équipe de travail, ce qui se traduit par des dysfonctionnements organisationnels parfois importants. <i>L'évolution du lien social n'explique pas à elle seule ces résistances : elles sont en grande partie structurées par l'inertie organisationnelle et culturelle, sans que celle-ci se double obligatoirement d'une exclusion affective des télétravailleurs.</i>

Ces résultats mettent en évidence l'importance de la dimension sociale de la communication dans la dynamique de changement organisationnel. Les échanges communicationnels permettent aux individus de structurer leurs résistances en fonction de l'argumentation rationnelle et émotionnelle que les autres leur communiquent. Même dans l'entreprise, où les logiques économique, technique et stratégique paraissent prépondérantes, ce processus peut être amené à jouer un rôle considérable dans l'acceptation ou le rejet, à des degrés divers, des modèles d'organisation du travail prescrits aux salariés. Sa prise en compte dans les stratégies destinées à faire évoluer l'organisation est donc fortement recommandée.

#### *Une structuration mutuelle de la culture, du lien social et de l'organisation*

Notre hypothèse d'une appropriation du changement organisationnel en fonction d'un lien social structuré par la culture a été confortée par une analyse culturelle de la diffusion du télétravail en Europe et aux États-Unis, exposée dans le second chapitre de la troisième partie ("le télétravail structuré par la culture", pages 302 à 329).

Alors que dans les pays scandinaves le travail à distance a été adopté par 8,4% de la population active, la France, l'Italie et l'Espagne restent réfractaires à ce nouveau mode d'organisation, avec seulement 2% de télétravailleurs. Les principaux traits culturels spécifiques à ces zones géographiques semblent expliquer un tel écart. Les cultures danoise, finlandaise et suédoise se caractérisent par une faible distance hiérarchique et une grande maîtrise de l'incertitude, ce qui pourrait être à l'origine de la forte diffusion d'un mode d'organisation où le pouvoir tend à être redistribué horizontalement, et où le stress face à l'incertain croît du fait de la distance qui sépare les collaborateurs. A l'opposé, les pays latins présentent un rapport à l'autre fortement normalisé et symbolique, marqué par une grande distance hiérarchique et une faible maîtrise



de l'incertitude, *a priori* peu favorable au développement du télétravail. Une corrélation semble donc bien exister entre la culture nationale, le lien social et l'acceptation de ce changement organisationnel.

Nous avons étayé ce premier constat à partir des travaux plus qualitatifs de Philippe d'Iribarne. Les entretiens effectués à EDF et Gaz de France ont confirmé son analyse des conséquences de la culture sur le rapport à l'autre en entreprise.

Ainsi, en France, les salariés éprouvent le besoin de se connaître et de s'apprécier mutuellement avant d'être en mesure de collaborer "efficacement" à des projets communs. L'ajustement mutuel au sein de l'équipe repose sur le respect des droits et des obligations que la tradition confère à chacun selon sa fonction, sa formation, son parcours professionnel ou encore ses origines sociales. Enfin, les conflits interpersonnels jouent un rôle régulateur communément reconnu et accepté. Un tel rapport à l'autre, structuré à partir d'une communication riche et en grande partie informelle, s'avérait *a priori* peu compatible avec la formalisation des échanges rendue nécessaire par le télétravail, ce qui pouvait expliquer la faible diffusion de ce mode d'organisation dans les entreprises françaises.

Nos entretiens corroborent cette analyse. Les salariés interviewés associent clairement leur exclusion fonctionnelle et affective de la communauté de travail à la difficulté d'établir et d'entretenir à distance une relation de confiance avec leurs collaborateurs. Parallèlement, le plaisir de défier la norme organisationnelle en adoptant de nouvelles pratiques professionnelles les incite à persévérer sur la voie du changement, ce qui correspond, là encore, à la culture française telle que la définit Philippe d'Iribarne.

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats de notre analyse culturelle :

	<b>La culture contribue-t-elle à structurer la communication qui permet la mise en débat du changement ?</b>
<i>Confirmé</i>	Les travaux de Geert Hofstede et de Philippe d'Iribarne mettent en évidence le caractère culturel du rapport à l'autre en situation professionnelle.  Les entretiens que nous avons réalisés corroborent leur analyse concernant la France.
	<b>La culture a-t-elle une influence sur la mutation du lien social générée par ce débat ?</b>
<i>Confirmé</i>	Les entretiens confirment l'influence de la culture française sur l'exclusion affective et fonctionnelle des télétravailleurs.
<i>A approfondir</i>	<i>Pour les pays autres que la France, nous ne disposons pas de données comparables à celles recueillies au cours de notre enquête qualitative. En ce qui concerne ces pays, nous ne sommes donc pas en mesure de nous prononcer sur le caractère culturel de l'évolution du lien social suite à la mise en débat du télétravail.</i>
	<b>La culture se manifeste-t-elle dans les résistances au changement organisationnel observées sur le terrain ?</b>
<i>Confirmé</i>	Les situations observées à EDF et Gaz de France font apparaître la dimension culturelle des résistances au télétravail.
<i>Esquissé</i>	Les statistiques sur le développement du télétravail en Europe et aux États-Unis, corrélées avec les principaux traits culturels identifiés par Geert Hofstede et Philippe d'Iribarne, semblent conforter l'hypothèse d'une influence de la culture sur l'acceptation ou le rejet de ce mode d'organisation.  <i>A elles seules, ces données secondaires ne permettent pas de valider le caractère culturel des résistances au travail à distance.</i>

Ces résultats montrent la nécessité qu'il peut y avoir à remettre en question le caractère universel des stratégies de changement organisationnel appliquées dans les entreprises. Le rapport au temps, à l'espace et à l'autre diffère parfois considérablement selon les pays. Cet aspect de la dimension sociale de la

communication est alors susceptible d'entrer en jeu dans la chaîne d'appropriation, en générant une dynamique de changement spécifique en dépit de contraintes économiques, techniques et stratégiques équivalentes.

### *Limites et perspectives*

Les résultats auxquels nous sommes parvenu mettent en évidence l'intérêt du concept de chaîne d'appropriation, en dévoilant l'enchaînement, dans le temps et dans l'espace, des débats, des appropriations et des résistances qui structurent l'organisation sur leur passage. Ils confirment l'intérêt d'une approche du changement organisationnel inscrite en SIC, à même de prendre en compte la dimension économique, technique, politique mais également sociale des interrelations qui permettent aux individus de s'approprier collectivement les modèles d'organisation qui leur sont prescrits, tels que le télétravail.

Toutefois, ces résultats ne nous permettent pas, à eux seuls, de valider une telle conception de l'évolution des organisations. La méthodologie retenue et la spécificité des données observées relativisent la portée des phénomènes que nous avons pu constater :

- 1 - le caractère qualitatif de l'enquête de terrain ne nous autorise pas à généraliser nos conclusions sur le rôle du lien social dans le processus de changement ;
- 2 - l'influence de la culture dans cette dynamique ne saurait être confirmée uniquement à partir de données secondaires.

Notre interprétation du processus de changement organisationnel ne représente qu'une tentative parmi d'autres pour repousser les limites de la complexité. Loin d'imposer des certitudes, elle incite à une approche du changement organisationnel dynamique et non statique, communicationnelle et non uniquement interactionnelle, où les individus ne sont pas des "acteurs" ou des "sujets" mais des hommes et des femmes à part entière, dont les émotions

structurent la raison et dont les raisonnements sont sources d'émotions. Ce faisant, elle s'inscrit dans l'enchaînement des controverses, des appropriations et des résistances à partir desquelles les différentes conceptions scientifiques de l'organisation et du changement prennent corps et évoluent.

De nombreuses voies restent à explorer pour valider le concept de chaîne d'appropriation. Une nouvelle série d'entretiens, auprès de salariés répartis dans différentes entreprises françaises et étrangères, permettrait de compléter les résultats obtenus suite à l'enquête réalisée à EDF et Gaz de France, tout en fournissant les données qualitatives nécessaires pour étayer notre analyse culturelle. Par ailleurs, il apparaît nécessaire d'étendre notre terrain à d'autres situations de changement organisationnel que le télétravail, de manière à observer le caractère structurant du lien social dans un contexte où la communication ne subit pas la contrainte de la distance.

#### *Vers une vision unitaire du changement ?*

Parallèlement, il convient de s'interroger sur la validité de la vision unitaire du changement qui transparaît dans nos travaux. Les débats, les appropriations et les résistances à l'origine des mutations organisationnelles s'enchaînent dans le temps et dans l'espace bien au-delà des frontières de l'organisation. Le concept de chaîne d'appropriation permet de faire le lien, dans un processus de structuration mutuelle, entre l'évolution du rapport au monde individuel, le changement organisationnel et le changement social dans sa globalité. Ainsi, le salarié qui met en œuvre le travail à distance concrétise, le plus souvent sans en être conscient, un *projet* de transformation de la société : ses résistances font évoluer la culture, confortent certains courants idéologiques, orientent les décisions d'acteurs institutionnels, suscitent l'incompréhension de ses voisins de palier, améliorent ses conditions de vie et celles de sa famille, etc. Chacune de ces conséquences, appropriation après appropriation, contribue à structurer la société,

et c'est à partir de ce mouvement global que l'idée de télétravail est à nouveau interrogée dans l'arène communicationnelle, évaluée et mise en pratique par le même salarié et par d'autres que lui.

Une telle approche place l'individu au centre de phénomènes sociaux d'envergure tels que la globalisation, en lui reconnaissant un pouvoir trop souvent ignoré dans les conceptions traditionnelles du changement social, attachées à mettre en évidence les contraintes systémiques qui pèsent sur l'action individuelle et collective sans prendre en compte la capacité de l'homme à leur résister *librement*. Dans l'absolu, cette liberté n'existe pas : tout phénomène, qu'il soit matériel ou psychique, résulte d'un enchaînement de causes et d'effets dont il est *a priori* possible de remonter rationnellement le cours. Pourtant, cet absolu s'efface devant la complexité des systèmes humains, où nul ne peut prétendre détenir autre chose qu'une interprétation de la vérité. La part d'incertitude qui accompagne alors toute tentative d'explication des actions humaines confère à l'homme une liberté certes relative, mais qu'il exerce à chaque instant.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

## COMMUNICATION, APPROPRIATION ET LIEN SOCIAL

Ce thème regroupe les références utilisées dans notre approche conceptuelle de la communication, du processus d'appropriation et du lien social. La plupart d'entre elles relèvent des Sciences de l'Information et de la Communication.

### Dictionnaires, manuels, traités

**GUILLAUME Marc.** "Le génie des réseaux et de la communication", in : *Dictionnaire critique de la communication* / sous la direction de Lucien SFEZ. Paris : PUF, 1993.

**PAULRE Bernard** (sous la direction de). "Communication et organisation(s)", pp.517-702 in : *Dictionnaire critique de la communication* / sous la direction de Lucien SFEZ. Paris : PUF, 1993.\*<sup>1</sup>

**SOCIETE FRANCAISE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.** *Information, communication et technique*, S.F.S.I.C. 1996. 619p.\*

### Ouvrages d'auteur

**ATTALLAH Paul.** *Théories de la communication : histoire, contexte, pouvoir.* Québec : Presse de l'Université du Québec - Télé-université, 1989. 318p. (Communication et Société).

**ATTALLAH Paul.** *Théories de la communication : sens, sujets, savoirs.* Québec : Presses de l'Université du Québec - Télé-université, 1991. 326p. (Communication et société).\*

**BESNARD Philippe, BORLANDI Massimo, VOGT Paul.** *Division du travail et lien social : la thèse de Durkheim un siècle après.* PUF : Paris, 1993. 329p. (Sociologies).\*

---

<sup>1</sup> L'astérisque "\*" signale les travaux auxquels nous nous sommes référé sans les citer explicitement dans le corps de la thèse.

**BIANCHI Jean, KOULOUMDJIAN Marie-France.** "Le concept d'appropriation", pp.144-145 in : *L'espace social de la communication* / sous la direction d'Anne-Marie LAULAN. Paris : Retz – CNRS, 1986. (Actualité des sciences humaines).

**BOUGNOUX Daniel.** *La communication contre l'information.* Paris : Hachette, 1995. 143p. (Questions de société).\*

**CAUCHAT Hélène, DURAND-DELVIGNE Annick.** *De l'identité du sujet au lien social.* Paris : PUF, 1999. 298p. (Sociologie d'aujourd'hui).\*

**CERTEAU Michel (de).** *L'invention du quotidien : 1. Arts de faire.* Paris : Gallimard, 1990 (1980). 349p. (folio essais).

**CHAMBAT Pierre.** *Communication et lien social.* Paris : Cité des sciences et de l'industrie - Editions Descartes, 1992. 290p.\*

**DURKHEIM Emile.** *De la division du travail social.* Paris : PUF, 11<sup>e</sup> édition (1930), 1986. 416p.

**ELIAS Norbert.** *Du temps.* Paris : Fayard, 1996 (1984). 253p. (Pocket-Agora).

**ESCARPIT Robert.** *L'information et la communication - Théorie générale.* Paris : Hachette Université, 1991. 222p. (Communication).

**FARRUGIA Francis.** *La crise du lien social.* Paris : L'Harmattan, 1993. 223p. (Logiques sociales).

**FLICHY Patrice.** "La question de la technique dans les recherches sur la communication", pp.243-270 in : *Sociologie de la communication* / sous la direction de Paul BEAUD, Patrice FLICHY, Dominique PASQUIER, Louis QUERE. Issy-les-Moulineaux : CNET, 1997. 980p.

**GODBOUT Jacques, CAILLE Alain.** *L'esprit du don.* Paris : La Découverte, 1992. 344p. (Textes à l'appui. Série Anthropologie).

**GOFFMAN Erving.** *La mise en scène de la vie quotidienne - Tome 1 : la présentation de soi.* Paris : Éditions de Minuit, 1973. 255p. (Le sens commun).

**JOUËT Josiane.** *La communication au quotidien : de la tradition et du changement à l'aube de la vidéocommunication.* Paris : La Documentation française et CENT - ENST, 1985. 238p. (Technique et Scientifique des Télécommunications).

**LAFLAMME Simon.** *Communication et émotion.* Paris : L'Harmattan, 1995. 191p. (Logiques sociales).\*



**LAULAN Anne-Marie (sous la direction de).** *L'espace social de la communication.* Paris : Retz & CNRS, 1986. 156p. (Actualité des sciences humaines).

**LAULAN Anne-Marie.** *La résistance aux systèmes d'information.* Paris : Retz, 1985. 161p.

**LEWIN Kurt.** *Psychologie dynamique - les relations humaines.* Paris : PUF, 1959. 296p. (Bibliothèque scientifique internationale).\*

**MATTELART Armand, STOURDZE Yves.** *Technologie, culture et communication.* Paris : La Documentation française, 1982. 214p.

**MATTELART Armand.** *La communication-monde : histoire des idées et des stratégies.* Paris : La Découverte, 1992. 356p. (Textes à l'appui. Série Histoire contemporaine).

**MEAD George Herbert.** *L'esprit, le soi et la société.* Paris : PUF, 1963 (1934). 332p. (Bibliothèque de sociologie contemporaine).

**MIEGE Bernard.** *La société conquise par la communication.* Grenoble : PUG, 1989. 226p.

**MOLES Abraham.** *Théorie structurale de la communication et société.* Paris : Masson et CNET-ENST, 1988 (2<sup>e</sup> tirage). 288p. (Technique et Scientifique des télécommunications).

**MUCCHIELLI Alex.** *Psychologie de la communication.* Paris : PUF, 1995. 266p. (Le Psychologue).

**MUSSO Pierre (dirigé par).** *Communiquer demain : nouvelles technologies de l'information et de la communication.* Paris : DATAR / Éditions de l'Aube, 1994. 287p. (Monde en cours).\*

**MUSSO Pierre, RALLET Alain.** *Stratégies de communication et territoires.* Paris : L'Harmattan, 1995. 299p. (Villes et entreprises).\*

**PAILLART Isabelle.** *Les territoires de la communication.* Grenoble : PUG, 1993. 279p.\*

**PERRIAULT Jacques.** *La communication du savoir à distance : autoroutes de l'information et télé-savoirs.* Paris : L'Harmattan, 1996. 255p. (Éducation et Formation).

**PERRIAULT Jacques.** *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer.* Paris : Flammarion, 1989. 253p.

**SCARDIGLI Victor.** "Le sens de la technique", pp.97-114 in : *L'imaginaire des techniques de pointe*, sous la responsabilité d'Alain GRAS et de Sophie POIROT-DELPECH. Paris : L'Harmattan, 1989.

**SCARDIGLI Victor.** *Le sens de la technique*. Paris : PUF, 1992. 275p. (Sociologie d'aujourd'hui).

**SCHAEFFER Pierre.** *Machines à communiquer. Tome 1 : Genèse des simulacres*. Paris : Éditions du Seuil, 1970. 318p.

**SCHEFLEN Albert.** "Systèmes de la communication humaine" (1965), pp.145-157 in : *La nouvelle communication /* sous la direction d'Yves WINKIN. Paris : Éditions du Seuil, 1981. (Points Essais).

**SHANNON Claude.** "Théorie mathématique de la communication" in Daniel BOUGNOUX *Sciences de l'information et de la communication. Textes essentiels*. Paris : Larousse, 1993, pp.407-415.

**STOURDZE Yves.** *Pour une poignée d'électrons : pouvoir et communication*. Paris : Fayard, 1987. 421p.

**VEDEL Thierry.** "Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une socio-politique des usages", pp.13-34 in : *Médias et nouvelles technologies : pour une socio-politique des usages /* sous la direction d'André VITALIS. Rennes : Apogée, 1994. (Médias et nouvelles technologies).

**VITALIS André.** "La part de citoyenneté dans les usages", pp.35-43 in : *Médias et nouvelles technologies - Pour une socio-politique des usages /* sous la direction d'André VITALIS. Rennes : Apogée, 1994. (Médias et nouvelles technologies).

**WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D.** *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1972. 280p. (Points Essais).

**WATZLAWICK Paul.** *La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1984 (1976). 237p. (Points. Anthropologie, sciences humaines ; 162).

**WEAVER Warren.** "Contributions récentes à la théorie mathématique de la communication" in Daniel BOUGNOUX *Sciences de l'information et de la communication. Textes essentiels*. Paris : Larousse, 1993, pp.415-424.

**WINKIN Yves** (sous la direction de). *La nouvelle communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1981. 390p. (Points ; Essais ; 136).

**WOLTON Dominique.** *Penser la communication.* Paris : Flammarion, 1997. 401p.

### Articles scientifiques

**BERNARD Françoise.** "Le lien communicationnel en organisation". *Sciences de la société*, 2000, n° 50/51, pp.25-46.

**BLANC Jérôme, MALANDRIN Gilles, SERVET Jean-Michel.** "Les systèmes d'échange local, laboratoires d'une économie différente ?". *Sciences Humaines*, avril 1999, n°93, pp.24-29.\*

**BOUGNOUX Daniel.** "Les Territoires de la communication". *Sciences Humaines*, mars-avril 1997, hors-série n°16, pp.12-15.\*

**DORTIER Jean-François, RUANO-BORBALAN Jean-Claude.** "Les dimensions de l'échange". *Sciences Humaines*, avril 1999, n°93, pp.22-23.

**FLICHY Patrice.** "Utopies et innovations, le cas Internet". *Sciences Humaines*, mars-avril 1997, hors-série n°16, pp.64-67.

**GIROUX Nicole.** "La communication interne : une définition en évolution". *Communication et Organisation*, juillet 1994, n°5, pp.17-37.\*

**HOTIER Hugues.** "La communication internationale des organisations à l'épreuve des cultures nationales et de la culture d'entreprise", pp.49-60 in : *L'interculturel : réflexion pluridisciplinaire* / sous la direction de Mustapha BENCHEIKH et Christine DEVELLOTTE. Paris : L'Harmattan, 1995. (Études littéraires maghrébines ; n°6).\*

**JAUREGUIBERRY Francis.** "De l'appel au territoire comme effet inattendu de l'ubiquité médiatique". *Espaces et sociétés*, 1993, n°74-75, pp.117-133.

**JAUREGUIBERRY Francis.** "La société d'ubiquité, riche en information, pauvre en communication". *Communication et langage*, 2<sup>ème</sup> trimestre 1995, n° 104, pp.72-79.

**JAUREGUIBERRY Francis.** "Télécommunications et dédoublement du temps". *Temporalistes*, octobre 1998, n°38, pp.10-14.

**LALLEMAND Sylvain.** "Entre l'intérêt et le don". *Sciences Humaines*, avril 1999, n°93, p.11.

**LAULAN Anne-Marie.** "Information et identités", pp. 109-118 in : les actes du colloque : *Developments in communication and democracy*, IAMCR-AIERI, Bled (Yougoslavie), 26 au 31 août 1990.

**LAULAN Anne-Marie.** "Introduction au débat. Autour de la notion d'usage". *Sciences de la société*, n°35, mai 1995, pp.141-148.

**LAULAN Anne-Marie.** "Thème 3 : Assumer le paradoxe" in : *Paris. Inforcom 84. 4<sup>e</sup> Congrès National des Sciences de l'Information et de la Communication*, 19-21 mars 1984. "Les relations des publics avec les outils de communication". Recueil des communications : MSH.

**LE MOËNNE Christian.** "Présentation". *Sciences de la société*, 2000, n°50-51, pp.21-24.

**MARC Edmond.** "Palo Alto : l'école de la communication", pp.131-134 in : *La communication, état des savoirs*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions, 1998.

**MISSIKA Jean-Louis.** "Communication". *Le débat*, mai-août 1998, n°50, pp.194-196.

**RALLET Alain.** "Communication à distance : au-delà des mythes". *Sciences Humaines*, n°104, avril 2000, pp.26-30.

**WINKIN Yves.** "Vers une anthropologie de la communication ?". *Sciences Humaines*, mars-avril 1997, hors-série n°16, pp.20-23.

### **Mémoires, thèses, colloques, rapports**

**GLEONNEC Mikaël.** *La dimension culturelle de la communication de l'entreprise : l'usage des nouvelles technologies d'information et de communication au Pays Basque Français*. Université de Bordeaux 3 : DEA en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction du Pr. Anne-Marie LAULAN, 1995, 131p.

### **Références Internet**

**MILLERAND Florence.** "Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1<sup>ère</sup> partie)". *Composite* (revue électronique), 1998, version 98.1, Montréal, ([http://composite.uqam.ca/98.1/articles/ntic\\_1.htm](http://composite.uqam.ca/98.1/articles/ntic_1.htm)).

## LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SOCIAL

Ce thème réunit les références utilisées dans notre approche conceptuelle du changement dans l'organisation et dans la société. Celles-ci sont réparties selon deux grands domaines :

- les travaux qui relèvent des sciences humaines et sociales ;
- les écrits qui relèvent davantage des sciences de gestion (théories sur l'organisation et le management, définition de l'entreprise...).

### *SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES :*

#### Dictionnaires, manuels, traités

**BOUDON Raymond, BOURRICAUD François.** *Dictionnaire critique de la sociologie.* Paris : PUF, 1982. 714p.\*

#### Ouvrages d'auteur

**ALTER Norbert.** *L'innovation ordinaire.* Paris : PUF, 2000. 278p. (Sociologies).

**ALTER Norbert.** *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation.* Paris : PUF, 1996. 241p. (Premier Cycle).

**BAJOIT Guy, BELIN Emmanuel** (sous la direction de). *Contributions à une sociologie du sujet.* Paris : L'Harmattan, 1997. 335p. (Logiques sociales).

**BECHILLON Denis, MORIN Edgar, BALANDIER Georges** (sous la direction de). *Les défis de la complexité : vers un nouveau paradigme de la connaissance ?.* L'Harmattan : Paris, 1994. 211p.

**BERIOT Dominique.** *Du microscope au macroscopie : l'approche systémique du changement dans l'entreprise.* Paris : ESF Éditeur, 1992. 233p. (Communication et Complexité).

**BERTALANFFY Ludwig (Von).** *Théorie générale des systèmes.* Paris : Dunod, 1993 (1968). 307p. (Systémique).

**BLUMER Herbert.** "La société conçue comme une interaction symbolique" (1962), pp.51-56 in : *Théorie sociologique / Textes rassemblés par George Herbert MEAD,* Paris : PUF, 1975.

**BOUDON Raymond.** *La logique du social : introduction à l'analyse sociologique.* Paris : Hachette, 1983. 333p. (Collection Pluriel).\*

**BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude.** *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement.* Paris : Éditions de Minuit, 1970. 283p. (Le sens commun).

**BOURDIEU Pierre.** *Les structures sociales de l'économie.* Paris : Éditions du Seuil, 2000. 289p. (Liber).

**BOURDIEU Pierre.** *Questions de sociologie.* Paris : Éditions de Minuit, 1984. 277p. (Documents).

**CALLON Michel, LATOUR Bruno** (sous la direction de). *La science telle qu'elle se fait.* Paris : La Découverte, 1991. 390p. (Textes à l'appui).

**CHANLAT Jean-François.** *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées.* Québec – Ottawa (Canada) : Presses de l'Université de Laval et Éditions Eska, 1990. 842p. (Sciences de l'administration).

**CORDESSE Gérard.** "Littérature et fractalité", pp. 145-156 in : *Les défis de la complexité /* sous la direction de Denis BECHILLON, Edgar MORIN, Georges BALANDIER. Paris : L'Harmattan, 1994.

**CROS Françoise.** *Innovation, expérimentation, recherche, formation.* Intervention auprès du rassemblement de Rambouillet de l'opération PYGMALION, 9 novembre 1999.

**CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard.** *L'acteur et le système.* Paris : Éditions du Seuil, 1977. 436p. (Sociologie Politique).

**FLICHY Patrice.** *L'innovation technique: récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation.* Paris : La Découverte, 1995. 251p. (Sciences et société).

**GIDDENS Anthony.** *La constitution de la société.* Paris : PUF, 1987 (1984). 474p. (Sociologies).

**GIDDENS Anthony.** *Les conséquences de la modernité.* Paris : L'Harmattan, 1994 (1990 pour l'édition originale). 185p. (Théorie sociale contemporaine).

**GRAS Alain, POIROT-DELPECH Sophie.** *L'imaginaire des techniques de pointe.* Paris : L'Harmattan, 1989. 229p. (Logiques Sociales).

**HABERMAS Jürgen.** *La technique et la science comme "idéologie".* Paris : Gallimard, 1968. (version française : 1973). 211p. (Les essais CLXXXIII).

**HABERMAS Jürgen.** *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise.* Paris : Payot, 1978 (1962). 322p. (Critique de la politique).

**HABERMAS Jürgen.** *Théorie de l'agir communicationnel - Tome I : rationalité de l'agir et rationalisation de la société.* Paris : Fayard, 1987 (1981). 448p. (L'espace du politique).

**KUHN Thomas S.** *La structure des révolutions scientifiques.* Paris : Flammarion, 1983 (1962). 284p. (Champs).

**KUHN Thomas S.** *La tension essentielle.* Paris : Gallimard, 1990 (1977). 480p. (Bibliothèque des sciences humaines).

**LALLEMENT Michel.** *Histoire des idées sociologiques. Tome 1.* Paris : Nathan, 1993. 256p. (Economie Sciences sociales).\*

**LATOUR Bruno.** *La science en action.* Paris : La Découverte, 1989. 450p. (Textes à l'appui).

**LE MOIGNE Jean-Louis.** *La Modélisation des systèmes complexes.* Paris : Bordas, 1990. 178p. (Afcet Systèmes).

**LE MOIGNE Jean-Louis.** *La théorie du système général : théorie de la modélisation.* Paris : PUF, 1990. 330p.

**MASLOW Abraham Harold.** *Vers une psychologie de l'être.* Paris : Fayard, 1993 (1968). 267p.

**MEAD George Herbert.** *Théorie sociologique.* Paris : PUF, 1975. 599p. (Thémis - Sciences sociales).

**MELESE Jacques.** *Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine.* Paris : Les Éditions d'Organisation, 1990. 162p. (Les classiques EO).\*

**MORIN Edgar.** *La Méthode - tome 1 : la nature de la nature.* Paris : Éditions du Seuil, 1977. 398p. (Points Essais).

**MORIN Edgar.** *La Méthode - tome 4 : les idées.* Paris : Éditions du Seuil, 1991. 261p.

**MORIN Edgar.** *L'esprit du temps.* Paris : Le livre de poche, 1991 (1962). 287p. (biblio essais).

**ROSNAY Joël (de).** *Le microscope : vers une vision globale.* Paris : Éditions du Seuil, 1975. 346p. (Points Essais ; 80).

**ROUGEMONT Denis (de).** "Information n'est pas savoir", pp.33-51 in : *L'imaginaire des techniques de pointe*, sous la responsabilité d'Alain GRAS et de Sophie POIROT-DELPECH. Paris : L'Harmattan, 1989.

**ROUSSEAU Jean-Jacques.** *Du contrat social – Œuvres complètes – tome 3.* Paris : Gallimard, 1964 (1762). 535p. (Folio Essais).

**SAINSAULIEU Renaud.** *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.* Paris : Dalloz, 1987. 390p. (Amphithéâtre).

**SAINSAULIEU Renault.** *L'identité au travail.* Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985. 460p. (Références).

**SARTRE Jean-Paul.** *Situations 1.* Paris : Gallimard, 1947. 338p.

**SPENCER Herbert.** *Principes de sociologie. Tome 2.* Paris : F. Alcan, 1898. 425p. (Bibliothèque de philosophie contemporaine).\*

**TOURAINÉ Alain.** *Critique de la modernité.* Paris : Fayard, 1992. 462p.

### Articles scientifiques

**ALTER Norbert.** "La lassitude de l'acteur de l'innovation". *Sociologie du travail*, 1993, n°4, pp.447-468.

**COSTER Michel (de).** "Quand l'individu se joue des contraintes". *Sciences Humaines*, août/septembre 1998, n°86, pp.23-25.\*

**EMERY Jean-Luc.** "Le rôle des émotions". *Sciences Humaines*, mars-avril-mai 2000, hors-série n°28, pp.14-16.\*



**FONTANILLE Jacques.** "Ce qu'innover veut dire". *Sciences Humaines*, novembre 1998, n°88, pp.36-39.

**JEANTET Alain.** "Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n°3, pp.291-316.

**LINHART Danièle et Robert.** "Les ambiguïtés de la modernisation : le cas du juste-à-temps". *Réseaux*, janvier/février 1995, n°69, pp.45-69.\*

### Références Internet

**MONTAIGNE Michel (de).** *Essais*. Livre électronique sur Internet (<http://le-village.ifrance.com/hibouq/Philosophie/Montaigne/Chapitre23bis.htm>),(1595).

### *SCIENCES DE GESTION :*

### Ouvrages d'auteur

**BROUSTAIL Joël, FRERY Frédéric.** *Le management stratégique de l'innovation*. Paris : Dalloz, 1993. 230p. (Précis de gestion).

**FINEMAN Stephen,** "Emotion and organizing", pp.543-564 in : *Handbook of organization studies* / sous la direction de Stewart R. CLEGG, Cynthia HARDY, Walter R. NORD. London - Thousand oaks - New Delhi : SAGE publications, 1996.

**GOGUELIN Pierre.** "L'évolution du concept d'autorité et l'innovation dans les entreprises", pp. 257-267 in : *Culture d'entreprise et innovation*, coordonné par Philippe J. BERNARD et Jean-Pierre DAVIET. France : Presses du CNRS, 1992.

**LABOURDETTE André.** *Théorie des organisations*. Paris : PUF, 1992. 302p. (Sociologie d'aujourd'hui).\*

**MINTZBERG Henry.** *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991. 570p.

**PARKER Barbara.** "Evolution and Revolution : from International Business to Globalization", pp.484-506 in : *Handbook of organization studies* / sous la direction de Stewart R. CLEGG, Cynthia HARDY, Walter R. NORD. London – Thousand oaks – New Delhi : SAGE publications, 1996.

**SCHUMPETER Joseph A.** *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture.* Paris : Dalloz, 1999 (réimpr.). 371p.

**SILEM Ahmed.** *Introduction à l'analyse économique.* Paris : Armand Colin, 1990. 190p. (Cursus).

**TAPIA Claude.** *Management et Sciences Humaines.* Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991. 188p. (EO/Sup).\*

### Articles scientifiques

**BUREAU Marie-Christine, MOATTY Frédéric, VALEYRE Antoine.** "Stratégie territoriale des entreprises et division spatiale du travail". *Innovation et ressources locales. Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, juillet 1989, n°32, pp.167-200.\*

**GIORDANO Yvonne.** "Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n° 26-27, pp.20-35.

**GUILLOUX Véronique.** "Pour une lecture plus sociale et plus qualitative des systèmes d'information". *Humanisme&Entreprise*, 1999, n°238, pp.17-30.\*

**ROJOT Jacques.** "La théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, pp.15-19.

**RUANO-BORBALAN Jean-Claude.** "Un siècle de réflexion sur les organisations". *Sciences Humaines*, hors-série n°20, mars-avril 1998, pp.4-8.

## REFERENCES SUR LA CULTURE

Ce thème réunit les références ayant trait à la définition, à l'évolution et au rôle structurant de la culture.

### Ouvrages d'auteur

**AMADO Gilles, FAUCHEUX Claude, LAURENT André.** "Changement organisationnel et réalités culturelles", p.629-661 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées/* sous la direction de Jean-François CHANLAT, Québec et Ottawa (Canada) : Presses de l'Université de Laval et les Éditions Eska, 1990.

**ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE.** *Socialisations et cultures.* Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 1989. 450p. (Interculturels).

**BERNARD Philippe J., DAVIET Jean-Pierre** (coordonné par). *Culture d'entreprise et innovation.* Paris : Presses du CNRS, 1992. 343p. (Recherche et Entreprise).

**CHASLE Raymond** (sous la direction de). *L'alternative culturelle.* Paris : Publisud, 1994. 316p. (Fondation culturelle ACP. CEE).

**CLANET Claude.** "Modes d'intégration sociale et structuration de l'imaginaire", pp.79-92 in : *Socialisations et cultures / ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE.* Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 1989.

**CUCHE Denys.** *La notion de culture dans les sciences sociales.* Paris : La Découverte, 1996. 123p. (Repères ; 205).

**DEMORGON Jacques.** *Complexité des cultures et de l'interculturel.* Paris : Economica, 1996. 318p. (collection Anthropos).\*

**DENEFLE Sylvie** (coordination). *Identités et économies régionales.* Paris : L'Harmattan, 1992. 295p. (actes du colloque : Identités culturelles et développement économique, Nantes, 15-16-17 novembre 1990).\*

**DUPUIS Jean-Pierre.** "Anthropologie, culture et organisation", pp.533-551 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées /* sous la direction de Jean-François CHANLAT, Québec et Ottawa (Canada) : les Presses de l'Université de Laval et les Éditions Eska, 1990.

**ENGELHARD Philippe.** *L'homme mondial : les sociétés humaines peuvent-elles survivre ?.* Paris : Arléa, 1996. 552p.\*

**FISCHER Gustave-Nicolas.** "Espace, identité et organisation", pp.165-183 in : *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François CHANLAT. Québec et Ottawa : les Presses de l'Université de Laval et les Éditions Eska, 1990.

**FRIEDMAN Jonathan.** *Cultural identity and global process*. London : Sage Publications, 1994. 270p. (Theory, culture & society).

**HALL Edward T.** *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions du Seuil, 1979. 233p. (Points ; Essais).

**HALL Edward T.** *La danse de la vie*. Paris : Éditions du Seuil, 1984 (1983). 282p.

**HALL Edward T.** *La dimension cachée*. Paris : Éditions du Seuil, 1971 (1966). 254p. (Points Civilisation).

**HOFSTEDE Geert.** *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1994 (trad. Cultures and organizations : software of the mind. 1991). 351p.

**IRIBARNE Philippe (d').** *La logique de l'honneur*. Paris : Éditions du Seuil, 1989. 279p. (Points).

**JAUREGUIBERRY Francis.** *Pays Basque 2010*. (Ouvrage collectif). Bayonne : Éditions CCI de Bayonne, 1993. 443p.

**KELLERMANN Luce.** *La dimension culturelle du développement*. Paris : L'Harmattan, 1992. 499p. (UNESCO).

**LAULAN Anne-Marie.** "Modernité et identités culturelles", pp.53-63 in : *Aire régionale Méditerranée*, sous la direction de Nourredine ABDI. Paris : Les Éditions de la Méditerranée, 1992.

**LECLERC Gérard.** *Anthropologie et colonialisme : essai sur l'histoire de l'africanisme*. Paris : Fayard, 1972. 256p. (Anthropologie critique).

**LIPIANSKI E. Marc.** "Discours, représentation de l'identité et relations interculturelles", pp.409-421 in : *Socialisations et cultures / ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE INTERCULTURELLE*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 1989.

**MIGNOT-LEFEBVRE Yvonne, LEFEBVRE Michel.** *Les patrimoines du futur*. Paris : L'Harmattan, 1995. 253p.

**PONCELET Marc.** *Une utopie post-tiersmondiste : la dimension culturelle du développement.* Paris : L'Harmattan, 1994. 365p. (Alternatives rurales).\*

**ROUMEGUERE-EBERHARDT Jacqueline** (sous la direction de). *La relativité culturelle, miroir des diversités : hommage à Georges Gurvitch.* Paris : Publisud, 1995. 365p. (Pensée et société).\*

**TROMPENAARS Fons.** *L'entreprise multiculturelle.* Boulogne : Maxima, 1994. 309p. (Institut du Management d'EDF et de GDF).

### Articles scientifiques

**BARTEMENT Daniel, BERNIE-BOISSARD Catherine.** "La Région, entre pratiques institutionnelles et productions idéologiques". *Sciences de la société*, février 1995, n°34, pp.137-147.\*

**IRIBARNE Philippe (d')** (questions à). "Cultures et conscience professionnelle". *Sciences humaines*, mai-juin 1994, hors-série n°5, pp.32-33.

**JOURNET Nicolas.** "Penser la culture". *Sciences humaines*, novembre 2000, n°110, pp.22-25.\*

**KOHLER-KOCH Beate.** "Intégration européenne : décomposition ou réémergence des Etats Nationaux". *Sciences de la société*, février 1995, n°34, pp.11-24.\*

**LILLI Waldemar, HARTIG Rita.** "Le rôle des aspects culturels et interactionnels dans la définition de l'identité régionale". *Sciences de la société*, février 1995, n°34, pp.125-135.\*

**PALLARD Jacques.** "Structures sociales, traditions culturelles et innovation industrielle dans la Beauce Québécoise". *Sciences de la société*, octobre 1999, n°48, pp.137-154.\*

### Articles de presse

**BAUMAN Zygmunt.** "Les identités communautaires visent à conjurer les angoisses individuelles". *Le Monde*, 23 mai 2000, p.19.\*

**GAUTHEY Franck.** "Internet, un reflet de nos représentations culturelles ?". *Management & conjoncture sociale*, 22 novembre 1999, n°568, pp.77-82.\*

## METHODOLOGIE : DICTIONNAIRES, MANUELS, TRAITES

**BARDIN Laurence.** *L'analyse de contenu.* Paris : PUF, 7<sup>e</sup> édition (1977), 1993. 291p.\*

**BLANCHET Alain, GOTMAN Anne.** *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* Paris : Nathan Université, 1992. 128p.\*

**GRAWITZ Madeleine.** *Lexique des sciences sociales.* Paris : Dalloz, 6<sup>e</sup> édition, 1994. 402p.\*

**GRAWITZ Madeleine.** *Méthode des sciences sociales.* Paris : Dalloz, 9<sup>e</sup> édition, 1993. 870p. (Précis Dalloz).\*

**MUCCHIELLI Alex.** *Les méthodes qualitatives.* Paris : PUF, 2<sup>e</sup> édition, 1994. 127p. (Que sais-je ? n°2591).

**QUIVY raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc.** *Manuel de recherche en sciences sociales.* Paris : Dunod, 1998. 271p.\*

## REFERENCES SUR LE TELETRAVAIL

L'Eurotechnopolis Institut propose sur son site Internet une importante bibliographie sur le télétravail : <http://www.eurotechnopolis.org/fr/bookstore/bibliographie.html>

### Ouvrages d'auteur

**BEREZIAT Alain, LAGORCE Jacques, TURBE-SUETENS Nicole.** *Travail et activité à distance : enjeux et mise en œuvre.* Paris : Les Éditions d'Organisation, 1999. 371p.

**BOURHIS Anne, GILBERT Marcel, AUDET Michel.** *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec.* Québec (Canada) : Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), mai 2001. 77p.

**ETTIGHOFFER Denis.** *L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 2001. 392p. (Tendances).\*

**GAUTHIER Christine, DORIN Philippe.** *Le guide pratique du télétravail*. Paris : Les Éditions d'organisation, 1996. 80p.\*

**GIESEN Klaus-Gerd.** "Le travail à distance dans l'économie postfordiste internationale", pp.23-35 in : *Les techniques de la distance*, coordonné par Bernard FUSULIER et Pierre LANNOY. Paris : L'Harmattan, 1999.

**LEMESLE Raymond-Marin, MAROT Jean-Claude.** *Le télétravail*. Paris : PUF, 2<sup>e</sup> édition, 1996. 127p. (Que sais-je ?, n°2809).\*

**MAROT Jean-Claude, DARNIGE Anne.** *La téléformation*. Paris : PUF, 1996. 126p. (Que sais-je ? ; n°3168).\*

**ROUGER Jean-Marie, BREANT Jean-Marie.** *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*. Paris : Éditions INSEP Consulting (ouvrage distribué par l'Association Française du Télétravail et des Téléactivités), 2001. 227p.

### Articles scientifiques

**WIESENFELD Bastia M., RAGHURAM Sumita, GARUD Raghu.** "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization". *Organization science*, (États-Unis), November-December 1999, Vol. 10, n°6, pp.777-790.\*

### Mémoires, thèses, colloques, rapports

**BERTIN Imogen, O'NEILL Gerard.** *Telefutures*. Irlande, 1995. (Rapport pour Telework Ireland et pour le Henley Center Ireland).\*

**BOUCHUT Yves, DI RUZZA Renato.** *Le télétravail : la condition des salariés dans un modèle productif émergent*. Paris : ISERES, Rapport de synthèse (non édité), juin 1996.

**BRETON Thierry.** *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques.* Paris : La Documentation française, 1994. 283p. (Rapports Officiels).

**BRETON Thierry.** *Les téléservices en France : quels marchés pour les autoroutes de l'information ?.* Paris : La Documentation française, 1994. 615p. (Rapports Officiels).

**CARMONA-SCHNEIDER Juan J.** *Telework and professional competences. Example : Federal Republic of Germany.* Bochum (Allemagne) : ISA Consult, étude réalisée dans le cadre du programme "Leonardo da Vinci" de la Commission Européenne (non éditée), May 1997.

**COCULA François, FREDY-PLANCHOT Agnès, GLEONNEC Mikaël, ROMAIN Jean-Côme.** *Motivations et freins liés au télétravail. A la découverte des représentations des acteurs.* Bordeaux : Université Bordeaux IV et Mission Télétravail EDF - Gaz de France (non édité), octobre 2000.

**COCULA François, FREDY-PLANCHOT Agnès.** "Le télétravailleur entre distance et reconnaissance : une recherche exploratoire chez EDF" in : *XV<sup>e</sup> Journées nationales des IAE.* Bayonne-Biarritz : 6, 7, 8 septembre 2000.

**COMMISSION EUROPEENNE, Direction Générale V.** *Construire la société européenne de l'information pour tous.* Commission Européenne, Social Europe, janvier 1996. (Premières réflexions du groupe d'experts de haut niveau).

**COMMISSION EUROPÉENNE.** *Stratégies pour l'emploi dans la société de l'information.* Bruxelles : communication de la Commission, COM(2000)48 final, 4 février 2000.

**COMMISSION EUROPÉENNE.** *Livre vert – partenariat pour une nouvelle organisation du travail.* Bruxelles : communication de la Commission, COM(97)128 final, 16 avril 1997.

**COMMISSION EUROPÉENNE.** *Moderniser l'organisation du travail : une approche positive du changement.* Bruxelles : communication de la Commission, COM(98)592, 1998.

**EMPIRICA.** *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report.* Bonn (Allemagne) : Rapport commandité par la Commission Européenne, August 2000.

**EUROPEAN COMMISSION.** *E-Work 2000. Status Report on New Ways to Work in the Information Society.* Brussels (Belgique) : DGXIII, September 2000.



**EUROPEAN COMMISSION.** *Status Report on European Telework. New Methods of Work 1999.* Brussels (Belgique) : DGXIII, August 1999.

**GILBERT Patrick, FRANK Emmanuelle** (édition établie par). *Le travail à distance. L'expérience du télétravail à EDF et Gaz de France.* Paris : étude éditée et diffusée par Entreprise et Personnel, avril 2001. 61p.

**NORMAN Stefanie.** *Telework and emergency management : a new understanding of handling business, interruption.* Amsterdam (the Netherlands) : University of Amsterdam, International school of humanities and social sciences, March 6, 2000.

**RADERMACHER F.J.** *Telework : it's role in achieving a sustainable economy.* Ulm, Germany : FAW (Research Institute for Applied Knowledge Processing).\*

**ROZENHOLC Anita, FANTON Bruno, VEYRET Alain).** *Télé-travail, Télé-économie. Une chance pour l'emploi et l'attractivité des territoires.* Montpellier : DATAR / IDATE, 1995.

**SHAFIZADEH Kevan R., MOKHTARIAN Patricia L., NIEMEIER Debbie A., SALOMON Ilan.** *The costs and benefits of home-based telecommuting.* Berkley (États-Unis) : Institute of transportation studies, University of California, November 2000.

### Articles de presse

**CHARVET Nadya.** "Provins partante pour le télétravail". *Libération*, 11 novembre 1996, p.13.\*

**JOHNSTON Peter (entretien avec).** "Un consensus social sur la façon de gérer le développement du télétravail doit être recherché". *Télétravail Magazine*, décembre 95 - janvier 96, p.56.\*

**MAROT Jean-Claude.** "Votre entreprise a-t-elle des aptitudes pour le télétravail ?". *Télétravail Magazine*, décembre 95 - janvier 96, p.20.\*

**MERCIER Christine.** "Vous avez dit télétravail ?". *Télétravail Magazine*, décembre 95 - janvier 96, p.30.\*

**POCHAT José.** "IBM encourage le nomadisme de ses salariés". *Les Echos*, mardi 2 mai 2000, p.59.

### Références Internet

**BOWLES Diane O.** *Telework and the new workplace of the 21<sup>st</sup> century*. U.S. Department of Labor, référence Internet : [http://www.dol.gov/dol/asp/public/telework/p1\\_2.htm](http://www.dol.gov/dol/asp/public/telework/p1_2.htm) .

## **LES AUTRES FORMES DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL INDUITES PAR LES TIC**

### Ouvrages d'auteur

**ALBARET Isabelle** (coordonné par), **ATLAN Henri**, **BENTOLILA Alain**, **BRETON Thierry**, **CYRULNIK Boris**, **FERRY Luc**, **GARANDERIE (de la) Antoine**, **ROMILLY (de) Jacqueline**, **ROSNAY (de) Joël**. *Savoir échanger les savoirs*. Paris : Éditions Textuel, 1997. 105p. (Mécénat S.E.I.T.A.).\*

**BARON Georges-Louis**, **PAOLETTI Félix**, **RAYNAUD R.** (sous la direction de). *Informatique, communication et société*. Paris : L'Harmattan, 1993. 214p.

**CARRE Patrice A.** *Le téléphone : le monde à portée de voix*. Paris : Gallimard, 1993. 128p. (Découvertes).

**CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (CJD)**. *L'entreprise au XXI<sup>ème</sup> siècle : lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*. Paris : Flammarion, 1996. 158p.\*

**NORA Dominique**. *Les conquérants du cybermonde*. Paris : Calmann-Lévy, 1995. 440p.\*

**VIRILIO Paul**. *L'espace critique : essai*. Paris : Christian Bourgois Editeur, 1993. 187p. (Choix essais).\*

### Articles scientifiques

**BARDOU Sylvie, BOUQUILLON Philippe, PAILLART Isabelle.** "Les N.T.I.C. dans les politiques régionales d'aménagement". *Sciences de la société*, février 1995, n°34, pp.113-124.\*

### Articles de presse

"Quand l'espace traduit la volonté de changement", pp.4-6 in : *Espaces d'entreprise*, La Défense : Éditions Steelcase Strafor, CNIT Center 1, 2 place de La Défense, 92053 Paris La Défense (journal à caractère promotionnel).

### Mémoires, thèses, colloques, rapports

**JOSPIN Lionel.** *Discours du Premier Ministre*, Hourtin, lundi 25 août 1997. (Université de la communication).\*

### Références Internet

"De code source à Unix en passant par Linus Torvalds : les mots de Linux". *Le Monde Interactif*, Tout s'explique - Glossaire, adresse Internet : <http://interactif.lemonde.fr/article/0,5611,2874--4346-0,FF.html>

## REFERENCES SE RAPPORTANT A EDF ET GAZ DE FRANCE

### Ouvrages d'auteur

**LE GOFF Jean-Pierre.** "Les impasses d'une modernisation", pp.373-383 in : *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, sous la direction de Hélène-Yvonne MEYNAUD. Paris : La Découverte, 1996.

**MEYNAUD Hélène-Yvonne** (sous la direction de). *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris : La Découverte, 1996. 386p. (Textes à l'appui).

**PICARD Jean-François, BELTRAN Alain, BUNGENER Martine.** *Histoire de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*. Paris : Dunod, 1985. 265p. (L'œil économique).

**WIEVIORKA Michel, TRINH Sylvaine.** *Le modèle EDF*. Paris : La Découverte, 1989. 272p. (Textes à l'appui).

**WIEVIORKA Michel.** "Le modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?", pp.111-125 in : *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, sous la direction de Hélène-Yvonne MEYNAUD. Paris : La Découverte, 1996.

### Articles de presse

"Si loin, si proche", pp.32-38 in : *La vie électrique* (journal interne d'EDF), n°304, octobre 1998.

"Voyage au sein d'une entreprise sous tension (1). EDF : le temps des sacrifices". *Les Echos*, 14 février 2001.

"Voyage au sein d'une entreprise sous tension (2). Quand EDF doit séduire ses clients". *Les Echos*, 14 février 2001.

## **Documents internes EDF – Gaz de France**

**CSC/CMP EDF - GAZ DE FRANCE.** *Information rapide concernant la séance du CSC/CMP du 13 octobre 1999.* Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production, document interne, Fax n°99-62, 25 octobre 1999.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Relevé de conclusions de la réunion du 25 mars 1998 "télétravail",* Présidence et Direction Générale, document interne, mars 1998.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Décision du 16 janvier 2001.* Directions générales d'EDF et de Gaz de France, document interne, 16 janvier 2001.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Espaces Rel@is. Recommandations.* Mission Télétravail, document interne, octobre 2000.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Le télétravail à EDF et Gaz de France, une idée qui fait son chemin.* Mission télétravail, plaquette de présentation du télétravail diffusée en interne, janvier 2000.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Le travail en lieux partagés (télétravail),* Mission Télétravail, document interne préparatoire à la réunion du CSCCMP du 13 octobre 1999, octobre 1999.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Le travail en lieux partagés (télétravail),* Mission Télétravail, document interne à diffusion restreinte, mars 1998.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Rapport 1999 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.* Direction du Personnel et des Relations Sociales, document diffusé en interne, 1999.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Référentiel RH d'entreprise. Principes applicables au télétravail dans les unités d'EDF et de Gaz de France.* Direction du personnel et des relations sociales, document interne, 5 juillet 2001.

**EDF - GAZ DE FRANCE.** *Relevé de conclusions de la réunion du 25 mars 1998 "télétravail".* Présidence et Direction Générale, document interne, mars 1998.

**EDF.** *Le contrat de groupe 2001-2003.* Document interne, mars 2001.

**EDF.** *Le discours de l'entreprise sur le thème : EDF, son marché, ses clients et ses partenaires.* Direction de la communication / Pôle client, document interne, 21 octobre 1999.

**EDF.** *Memo 2000.* Direction de la communication, document d'information interne, 2000.

**EDF.** Programme de changement : les 29 engagements de Bercy. Document interne, 21 juin 2001.

**Nombre total de références : 217**

## ***INDEX***

---

**A**

Alter, Norbert · 46, 47, 49, 79, 80, 81, 245  
Amado, Gilles · 117  
Attallah, Paul · 29, 92, 93  
Audet, Michel · 148, 149

---

**B**

Bajoit, Guy · 23  
Balandier, Georges · 96  
Baron, Georges-Louis · 261  
Bechillon, Denis · 96  
Belin, Emmanuel · 23  
Beltran, Alain · 279  
Bereziat, Alain · 236  
Beriot, Dominique · 32  
Bernard, Françoise · 77, 78  
Bernard, Philippe J. · 48  
Bertalanffy, Ludwig (Von) · 33  
Bianchi, Jean · 50, 54  
Blumer, Herbert · 24  
Bouchut, Yves · 235  
Bourdieu, Pierre · 60, 97, 98  
Bourhis, Anne · 148, 149  
Bowles, Diane O. · 240, 241  
Breant, Jean-Marie · 289  
Breton, Thierry · 241, 242  
Broustail, Joël · 49  
Bungener, Martine · 279

---

**C**

Caille, Alain · 21  
Callon, Michel · 76, 77, 78  
Carmona-Schneider, Juan J. · 235, 240  
Carre, Patrice A. · 95  
Certeau, Michel (de) · 83

Chanlat, Jean-François · 27, 37, 42, 111, 117, 124,  
253, 255, 259  
Chasle, Raymond · 97  
Clanet, Claude · 115  
Clegg, Stewart R. · 35, 114, 123  
Cocula, François · 144, 145  
Commission européenne · 231, 233, 234, 239, 246,  
290, 313, 321, 322, 330  
Cordesse, Gérard · 96  
Cros, Françoise · 48  
Crozier, Michel · 43, 44, 45, 46, 60, 100  
Cuche, Denys · 59, 112

---

**D**

Datar · 237, 238  
Daviet, Jean-Pierre · 48  
Di Ruzza, Renato · 235  
Dupuis, Jean-Pierre · 111  
Durkheim, Émile · 21

---

**E**

EDF · 140, 142, 280, 282, 283, 284, 285, 286, 287,  
288, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 304  
Elias, Norbert · 256  
Empirica · 141, 232, 233, 309, 311, 312, 315, 389,  
390, 391, 392, 393  
Escarpit, Robert · 30  
Etchegoin, Pantxo · 9, 10, 11

---

**F**

Fanton, Bruno · 237  
Farrugia, Francis · 25  
Faucheux, Claude · 117  
Fineman, Stephen · 35, 114, 115  
Fischer, Gustave-Nicolas · 253  
Flichy, Patrice · 51  
Fontanille, Jacques · 48



Frank, Emmanuelle · 300  
Fredy-Planhot, Agnès · 144, 145  
Frery, Frédéric · 49  
Friedberg, Erhard · 43, 44, 45, 46, 60, 100  
Friedman, Jonathan · 59  
Fusulier, Bernard · 258

---

## **G**

Gaz de France · 140, 291, 292, 293, 294, 295, 297,  
299, 304  
Giddens, Anthony · 73, 99, 100, 103, 253  
Giesen, Klaus-Gerd · 258  
Gilbert, Marcel · 148, 149  
Gilbert, Patrick · 300  
Giordano, Yvonne · 101, 102  
Gléonnec, Mikaël · 9, 145  
Godbout, Jacques · 21  
Goffman, Erving · 89  
Goguelin, Pierre · 48  
Gras, Alain · 258, 260  
Guillaume, Marc · 90

---

## **H**

Habermas, Jürgen · 73, 99, 102, 103, 104, 105, 106,  
107  
Hall, Edward T. · 115, 149  
Hardy, Cynthia · 35, 114, 124  
Helmick Beavin, Janet · 32, 113  
Hofstede, Geert · 15, 116, 118, 120, 121, 122, 229,  
307, 315, 316, 317, 318, 320, 321, 323, 325, 327,  
328, 331, 333, 350, 394

---

## **I**

Iribarne, Philippe (d') · 15, 116, 118, 119, 120, 121,  
122, 124, 229, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327,  
328, 329, 331, 332, 333, 349, 350

---

## **J**

Jackson, Don D. · 32, 113  
Jauréguiberry, Francis · 10, 90, 255, 256, 257, 261  
Jeantet, Alain · 52, 78, 79  
Jouët, Josiane · 83

---

## **K**

Kellermann, Luce · 126  
Kouloumdjian, Marie-France · 50, 54  
Kuhn, Thomas · 76

---

## **L**

Lagorce, Jacques · 236  
Lallemand, Sylvain · 27  
Lannoy, Pierre · 258  
Latour, Bruno · 76, 77, 78  
Laulan, Anne-Marie · 9, 50, 53, 72, 74, 82, 84, 117,  
127  
Laurent, André · 117  
Le Goff, Jean-Pierre · 281, 283  
Le Moëne, Christian · 75  
Le Moigne, Jean-Louis · 34  
Leclerc, Gérard · 126  
Lefebvre, Michel · 123  
Lipianski, E. Marc · 61

---

## **M**

Marc, Edmond · 33  
Maslow, Abraham · 42, 43, 57  
Mattelart, Armand · 36, 69, 122, 123, 124, 126, 129,  
257  
Mead, George Herbert · 24, 31  
Meynaud, Hélène-Yvonne · 281, 284  
Miege, Bernard · 55  
Mignot-Lefebvre, Yvonne · 123, 127, 128  
Millerand, Florence · 77, 83  
Mintzberg, Henry · 39, 40, 41, 263, 264

Missika, Jean-Louis · 27  
Mokhtarian, Patricia L. · 240  
Moles, Abraham · 58, 61  
Montaigne, Michel (de) · 109, 110  
Morin, Edgar · 17, 29, 34, 60, 96, 113, 114  
Mucchielli, Alex · 32, 33

---

## **N**

Niemeier, Debbie A. · 240  
Nord, Walter R. · 35, 114, 124  
Norman, Stefanie · 241

---

## **P**

Paoletti, Félix · 261  
Parker, Barbara · 123, 125, 128  
Perriault, Jacques · 82, 85, 87, 88, 89, 95  
Picard, Jean-François · 279  
Pochat, José · 299  
Poirot-Delpech, Sophie · 258, 260

---

## **R**

Rallet, Alain · 238  
Raynaud, R. · 261  
Rojot, Jacques · 100  
Romain, Jean-Côme · 145  
Rosnay, Joël (de) · 258  
Rougemont, Denis (de) · 258, 260  
Rouger, Jean-Marie · 289  
Rousseau, Jean-Jacques · 22  
Rozenholc, Anita · 237  
Ruano-Borbalan, Jean-Claude · 57

---

## **S**

Sainsaulieu, Renaud · 57, 60  
Salomon, Ilan · 240  
Sartre, Jean-Paul · 15  
Scardigli, Victor · 48, 260  
Schaeffer, Pierre · 87  
Scheflen, Albert · 108, 111  
Schumpeter, Joseph A. · 50  
Sfez, Lucien · 90  
Shafizadeh, Keyan R. · 240  
Shannon, Claude · 29  
Silem, Ahmed · 38  
Stourdze, Yves · 36

---

## **T**

Touraine, Alain · 83, 84, 109  
Trompenaars, Fons · 125, 128  
Turbe-Suetens, Nicole · 236

---

## **V**

Vedel, Thierry · 75, 91, 92  
Veyret, Alain · 237  
Vitalis, André · 55, 75, 91, 92

---

## **W**

Watzlawick, Paul · 23, 32, 113  
Weaver, Warren · 29  
Wieviorka, Michel · 284, 285  
Winkin, Yves · 108, 112, 113  
Wolton, Dominique · 28, 125, 127, 261

## ***ANNEXES***

## ANNEXE 1 :

### PRESENTATION DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques de l'échantillon retenu pour l'enquête menée à EDF et Gaz de France. Dans un souci de confidentialité, le nom des personnes a été remplacé par un numéro, auquel nous nous référons pour désigner chacun des entretiens. Pour la même raison, le nom des entités structurelles internes, au sein des différentes directions des deux entreprises, a été remplacé par une lettre.

N°	Fonction	Domaine d'activité	Manager / Télétravailleur	Structure interne	Sexe
1	Chef de service	Formation	Manager	A	M
2	Assistante	Formation	Télétravailleur	A	F
3	Consultant	Formation	Télétravailleur	A	M
4	Consultant	Formation	Télétravailleur	A	M
5	Consultant	Formation	Télétravailleur	A	M
6	Consultant	Formation	Télétravailleur	A	F
7	Chef de département	Recherche et développement	Manager	B	M
8	Ingénieur chercheur	Recherche et développement	Télétravailleur	B	M
9	Ingénieur chercheur	Recherche et développement	Télétravailleur	B	M
10	Chef de département	Commercial	Manager	C	F
11	Ingénieur	Informatique	Télétravailleur	C	M
12	Chef de service	Formation	Manager	D	F
13	Consultant	Formation	Télétravailleur	D	M
14	Chef de plaque commerciale	Commercial	Manager	E	M
15	Responsable des ventes et délégué clientèle	Commercial	Manager	E	M

<b>16</b>	Ingénieur en formation	Formation	Télétravailleur	F	M
<b>17</b>	Ingénieur en formation	Formation	Télétravailleur	F	M
<b>18</b>	Ingénieur commercial	Commercial	Télétravailleur	G	F
<b>19</b>	Ingénieur	Recherche et développement	Télétravailleur	H	M
<b>20</b>	Ingénieur commercial	Commercial	Télétravailleur	I	M
<b>21</b>	Responsable grands comptes	Commercial	Manager	J	M
<b>22</b>	Consultant en formation	Formation	Télétravailleur	K	M
<b>23</b>	Consultant	Formation	Télétravailleur	L	M
<b>24</b>	Formateur et concepteur de formation	Formation	Télétravailleur	M	M
<b>25</b>	Consultant en formation	Formation	Télétravailleur	N	M
<b>26</b>	Ingénieur en formation	Formation	Manager	O	M
<b>27</b>	Ingénieur	Informatique	Manager	P	M
<b>28</b>	Formatrice de formateurs	Formation	Télétravailleur (réseau)	Q	F
<b>29</b>	Ingénieur commercial	Commercial	Télétravailleur (réseau)	R	M
<b>30</b>	Assistante	Communication	Télétravailleur (réseau)	S	F

## **ANNEXE 2 :**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

**Consigne 1 :** Quelle est votre activité ?

**Consigne 2 :** Sous quelle forme pratiquez-vous le télétravail ?

Deux attitudes possibles :

- pas de réaction à l'emploi du mot télétravail (mot assumé)
- attitude de réserve (demander le pourquoi de cette réserve)

Cinq relances :

R1 : (logique du gagnant/gagnant) : Tel que vous le pratiquez, qu'apporte le télétravail à l'entreprise ? A vous-même, qu'apporte le télétravail ?

R2 : Quels sont les outils de communication utilisés ? Est-ce que ces outils vous posent problème/degré de maîtrise ?

R3 : Êtes-vous fréquemment en contact avec... (*voir ci-dessous*)

R4 : Ces contacts vous paraissent-ils suffisants ?

R5 : Avez-vous le sentiment de travailler avec des personnes que vous connaissez bien ?

*(Les autres membres de l'équipe, le supérieur hiérarchique si l'interviewé est un télétravailleur, l'entreprise au sens large, les partenaires extérieurs.)*

**Consigne 3 :** Pourquoi pratiquez-vous le télétravail ?

**Consigne 4 :** Qu'est-ce que cela change pour vous de télétravailler ?

Quatre relances :

R1 : ... pour vous-même ?

R2 : ... dans vos relations avec votre équipe directe ?

R3 : ... dans vos relations avec l'entreprise ?

R4 : ... dans vos relations avec votre hiérarchie ?

**Consigne 5 :** Êtes-vous satisfait par le télétravail ?

Quatre relances :

R1 : ... satisfaction pour vous-même ?

R2 : ... satisfaction au regard de vos relations avec votre équipe directe ?

R3 : ... au regard de vos relations avec l'entreprise ?

R4 : ... au regard de vos relations avec votre hiérarchie ?

**Consigne 6 :** Quelles sont les attentes auxquelles ne répond pas le télétravail ?

Trois relances :

R1 : Comment aimeriez-vous télétravailler "dans l'idéal" ?

R2 : Si vous aviez la possibilité d'apporter 2 ou 3 améliorations, que feriez-vous ?

R3 : Auriez-vous du mal à travailler aujourd'hui dans une structure "classique" ?

Par écrit, hors enregistrement :

Nom :

Prénom :

Intitulé du poste :

Missions confiées :

Niveau de formation :

Secondaire	
Bac	
Bac+2	
Bac+3	
Bac+4	
Bac+5	
Autre	

Âge :

## **ANNEXE 3 :**

### **GRILLE D'ANALYSE**

#### Thème 1

L'interviewé fait le lien entre son interprétation du télétravail (ses pratiques et ses perceptions) et ses relations avec d'autres acteurs :

- [pratiques]
- [perceptions]

#### Thème 2

L'interviewé décrit son rapport à l'autre :

- [formel]
- [stratégique]
- [émotionnel]
- [distinguer ce qui se rapporte à l'usage des outils de communication]

#### Thème 3

L'interviewé décrit sa situation de télétravail :

- [ses activités]
- [les avantages et inconvénients pour l'entreprise]
- [les avantages et inconvénients pour lui-même]

### **Niveaux d'analyse :**

#### Niveau 1

Analyse synthétique à partir de l'ensemble du corpus.

#### Niveau 2

Comparaison entre la population des télétravailleurs et celle des managers, afin de repérer les complémentarités, les concordances et les divergences qui caractérisent le débat entre ces deux catégories d'acteurs.

#### Niveau 3

Comparaison des discours au sein d'un même collectif de travail, représenté dans l'échantillon par un manager et un ou plusieurs télétravailleurs, afin d'étudier la mise en débat du travail à distance entre les membres d'une même équipe.



## ANNEXE 4 :

### PONDERATION DES ENTREPRISES DANS L'ECHANTILLON ECATT.

#### Source :

EMPIRICA. *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report*. Bonn (Allemagne) : Rapport commandité par la Commission Européenne, August 2000, p.17.

COMPOSITION OF ESTABLISHMENT SAMPLE BEFORE AND AFTER WEIGHTING BY INFRATEST

	Number of employees											
	less than 10		10 to 49		50 to 199		200 to 499		500 and more		n.a.	
	before	after	before	after	before	after	before	after	before	after	before	after
Denmark	21.3	18.4	28.5	30.1	33.8	27.0	9.7	14.5	6.1	9.2	0.6	0.8
Germany	28.7	27.3	24.0	23.1	20.4	16.8	17.8	20.5	7.0	9.9	2.2	2.4
Finland	33.4	24.2	34.4	26.4	17.5	22.8	6.8	14.1	3.6	8.3	4.2	4.2
France	27.5	30.9	26.0	28.3	20.4	20.4	17.8	14.3	8.4	6.1	0.0	0.0
U.K.	22.0	19.3	24.6	30.6	19.2	15.8	23.4	22.7	10.0	10.5	1.0	1.2
Ireland	26.5	31.2	28.3	24.2	21.1	17.5	17.4	21.0	5.9	5.3	0.8	0.8
Italy	41.1	45.8	26.3	23.1	19.2	16.4	10.1	10.7	3.4	4.0	0.0	0.0
Netherlands	15.7	15.7	27.0	27.0	26.7	26.7	24.7	24.7	6.0	6.0	0.0	0.0
Sweden	27.8	23.9	28.8	28.4	24.8	24.5	8.5	10.1	10.1	13.1	0.0	0.0
Switzerland	15.0	15.0	24.5	24.5	26.5	26.5	19.0	19.0	12.0	12.0	2.0	2.0
Spain	38.8	34.4	26.2	24.8	14.8	20.0	11.8	12.4	5.2	5.6	3.2	2.8

<sup>15</sup> In the Netherlands and Switzerland data were not weighted because quotas were achieved through the sampling procedure itself.

**ANNEXE 5 :****PRESENTATION DES ECHANTILLONS RETENUS DANS  
L'ENQUETE ECATT****Source :**

Empirica. *Op. cit.*, p.16.

<b>Pays</b>	<b>Nombre de personnes interrogées</b>	<b>Nombre d'entreprises consultées</b>
Danemark	502	361
Finlande	502	308
France	1008	501
Allemagne	1000	501
Irlande	547	374
Italie	1010	506
Pays-Bas	526	300
Espagne	1010	500
Suède	500	306
Royaume-Uni	1095	501
Cumul pour les dix pays membres de l'Europe	7700	4158
Suisse	400	200

**ANNEXE 6 :**  
**LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE ECATT**

Source :

Empirica. *Op. cit.*, pp. 25-68.

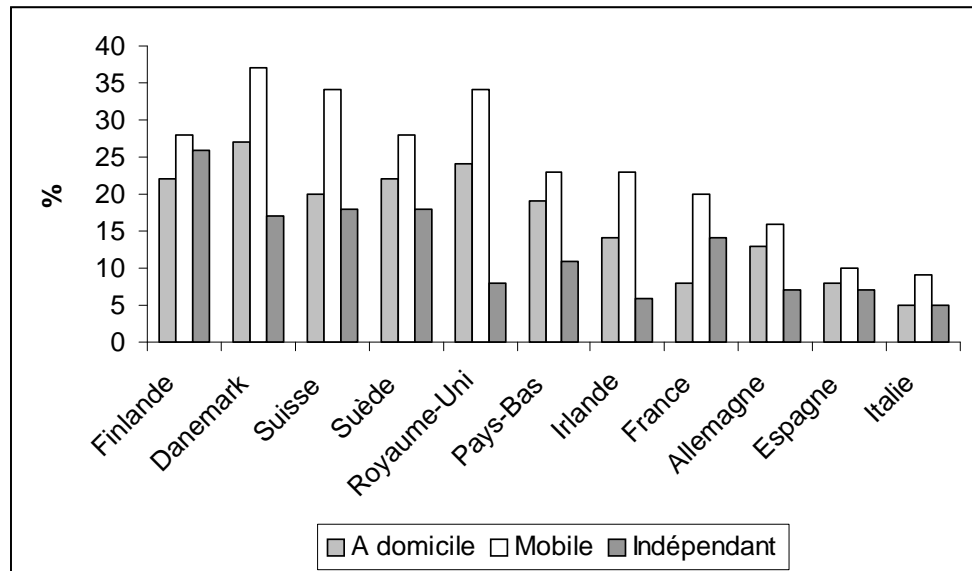
	<b>Diffusion du télétravail dans la population active (%)</b>		<b>Diffusion du télétravail dans les entreprises (%)</b>	A domicile (%)	Mobiles (%)	Indépendants (%)
<b>Finlande</b>	10,8		48	22	28	26
<b>Pays-Bas</b>	8,3		36	19	23	11
<b>Suède</b>	8		43	22	28	18
<b>Danemark</b>	6,6		47	27	37	17
<b>Royaume-Uni</b>	4,8		43	24	34	8
<b>Suisse</b>	4,7		45	20	34	18
<b>Allemagne</b>	4,4		25	13	16	7
<b>Italie</b>	2,9		15	5	9	5
<b>France</b>	2,3		32	8	20	14
<b>Espagne</b>	2		18	8	10	6
<b>Irlande</b>	1,9		33	14	23	7

**ANNEXE 7 :**

**LA DIFFUSION DES DIFFERENTES FORMES DE TELETRAVAIL  
DANS LES ENTREPRISES EUROPEENNES**

**Source :**

Empirica. *Op. cit.*, pp. 63-65.

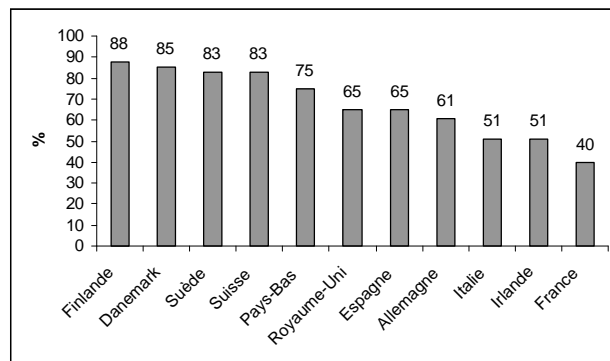


## ANNEXE 8 : LA DIFFUSION DES TIC NECESSAIRES AU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES EUROPEENNES

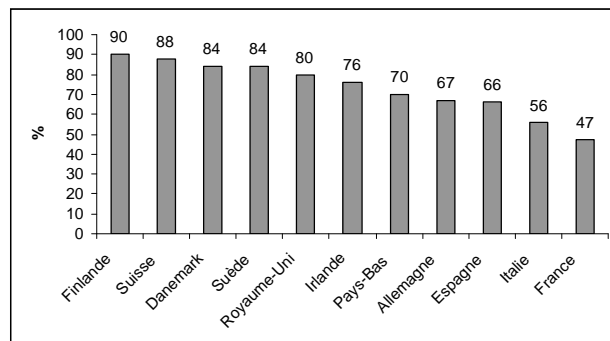
Source :

Empirica. *Op. cit.*, pp. 100-102.

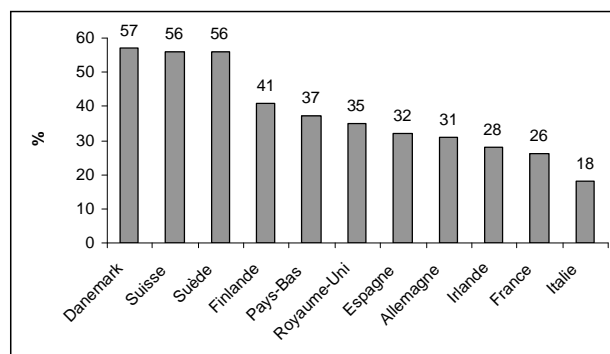
### La diffusion de la messagerie électronique



### La diffusion d'Internet



### La diffusion de l'Intranet



## ANNEXE 9 : LES TRAITS CULTURELS EVALUES PAR GEERT HOFSTEDE

### Source :

HOFSTEDE Geert. *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1994, p.45, 79, 116, 151.

Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessous représentent des indices de distance hiérarchique calculés sur une base 100.

	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
<b>Finlande</b>	33	63	26	59
<b>Pays-Bas</b>	38	80	14	53
<b>Suède</b>	31	71	5	29
<b>Danemark</b>	18	74	16	23
<b>Royaume-Uni</b>	35	89	66	35
<b>Suisse</b>	34	68	70	58
<b>Allemagne de l'ouest</b>	35	67	66	65
<b>Italie</b>	50	76	70	75
<b>France</b>	68	71	43	86
<b>Espagne</b>	57	51	42	86
<b>Irlande</b>	28	70	68	35
<b>États-Unis</b>	40	91	62	46

**ANNEXE 10 :**  
**LA CONVENTION DE MISE EN TELETRAVAIL**

*Modèle de convention de télétravail, édité par la Mission Télétravail d'EDF et de Gaz de France (document interne, 2001).*

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>392/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## **Document de contractualisation d'une situation de travail à distance**

**Première partie : Convention de travail à distance P2**

**Seconde partie : Lettre de confiance P10**



<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>393/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## Première partie : Convention de travail à distance

<p><b>CONVENTION DE TELETRAVAIL</b></p> <p><b>entre</b></p> <p><b>Agent (Nom, Fonction)</b></p> <p><b>et</b></p> <p><b>Employeur ou personne ayant la délégation d'employeur (Nom, titre)</b></p> <p><b>Libellé ENTITE EDF-GDF concernée</b></p>
--

*Avertissement : Il s'agit d'un " modèle ", qui nécessite donc d'être adapté en fonction des modalités d'organisation propre à chaque situation. Cette convention peut être individuelle pour une personne ou collective pour un collectif de travail.*

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>394/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		<b>de Télétravail</b>

## **SOMMAIRE 1<sup>ère</sup> Partie**

1. PARTIES CONCERNEES.....	Page	4
2. SITUATION DE L'AGENT.....	Page	4
3. LIEU DE TRAVAIL.....	Page	4
4. HORAIRES.....	Page	5
4.1 Horaires de travail		
4.2 Horaires pendant lesquels l'agent peut être joint		
5. GESTION ADMINISTRATIVE.....	Page	5
5.1 Gestion du contrat de travail		
5.2 Dépenses de fonctionnement		
6. FRAIS ET INDEMNITES.....	Page	6
6.1 Lignes téléphoniques professionnelles		
6.2 Dépenses diverses de fonctionnement		
6.3 Remboursement des frais au titre de l'exercice de l'activité		
6.4 Frais de déplacements		
7. ASSURANCE AUTOMOBILE.....	Page	7
8. PROTECTION SOCIALE.....	Page	7
8.1 Accident du travail		
8.2 Médecine du travail		
8.3 Médecine de contrôle		
8.4 Organismes statutaires		
8.5 CMCAS		
9. ENVIRONNEMENT MATERIEL.....	Page	8
9.1 Matériel mis à disposition		
9.2 Sécurité de l'environnement Bureautique		
9.3 Restitution du matériel		
10. VALIDITE DE LA CONVENTION DE MISE EN TELETRAVAIL.....	Page	8
10.1 Durée		
10.2 Réversibilité		
10.3 Réintégration		

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>395/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 1. PARTIES CONCERNEES

La présente convention est établie entre les soussignés,

*Monsieur, ..... employeur*

et

*Agent, Nom, Fonction, Entité.*

## 2. SITUATION DE L'AGENT

Sous l'autorité de (*Nom, titre*) et au même titre que les autres acteurs de (*entité d'appartenance*) avec lesquels il collabore, (*Nom*) est chargé de (*Mission de l'agent*).

A ce titre, il participe à :

- (*déclinaison des actions entrant dans le cadre de sa mission*).....

- .....

- .....

L'action de (*Nom*) s'inscrit dans l'activité globale de (*Entité d'appartenance*). A ce titre, il doit apporter sa contribution au développement et à la capitalisation du savoir faire collectif. Les modalités d'exercice sont reprises dans le détail dans la lettre de confiance.

## 3. LIEU DE TRAVAIL

Sa " zone d'intervention " privilégiée est (*zone géographique*) avec toutefois, au gré des projets à mener et des compétences recherchées, une possibilité de rayonnement sur tout le territoire national.

(*Nom*) exerce principalement son activité,

1<sup>ère</sup> Hypothèse : sur le Site de (*lieu*),

2<sup>ème</sup> Hypothèse : principalement sur le Site de (*lieu*) et secondairement (et/ou en alternance) avec le Site de (*lieu*)

3<sup>ème</sup> Hypothèse : en alternance entre son domicile (*lieu*) et un bureau loué pour la circonstance à (*lieu*), selon la répartition suivante ( % de répartition entre les deux sites).

Son activité professionnelle peut l'amener à se déplacer : les lieux et motifs de déplacement devront figurer sur un agenda partagé avec les différents membres de son équipe.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: 396/27
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 4. HORAIRES

### 4.1 Horaires de travail

(Nom) dispose d'une autonomie dans l'organisation de son travail et organise son temps de travail dans le cadre légal de la durée du travail et dans le cadre de l'accord mis en place pour la réduction et l'aménagement du temps de travail de l'unité ou du service dont il dépend.

Il observe les rythmes de travail et respecte en particulier les pauses préconisés par les règles habituelles en matière de protection des agents utilisant du matériel informatique.

### 4.2 Horaires pendant lesquels l'agent peut être joint

*A adapter en fonction de l'heure choisi par l'agent (temps complet/temps partiel) :*

(Nom) peut être joint, du ...au (**jours travaillés**), sous réserve de ses congés, réunions et rendez-vous professionnels :

- par téléphone, (**jours travaillés**), de (**horaires de référence de l'agent**).

*En fonction des situations, par exemple :* Il dispose d'une ligne téléphonique avec répondeur et d'un téléphone mobile.

- par liaison informatique et/ou téléphonique (fax ou messagerie électronique).

*En fonction des situations, par exemple :* Il dispose à cet effet d'une seconde ligne téléphonique.

Dans ce cas de figure, il répond à toute demande dans le jour ouvrable suivant.

## 5. GESTION ADMINISTRATIVE

### 5.1 Gestion individuelle

(Nom) est géré, en prestation de service, par son Unité de rattachement administratif, le service de gestion du personnel de (**libellé**).

*Préciser la procédure de traitement des documents, par exemple :*

Les actes administratifs aboutissant à une rubrique de paie (indemnités, remboursement de frais, ...) sont fournis directement par l'intéressé à la cellule de gestion concernée et sont contrôlés à posteriori par le Chef de (**titre**). A cet effet, une copie des éléments saisis sera expédiée à (**Nom, titre**).

### 5.2 Dépenses de fonctionnement

Les marchés ou commandes de fournitures, matériels ou prestations devront faire l'objet d'une proposition préalable validée par (**Nom, titre**).

Afin de palier aux urgences (fournitures, dépannages, titres de transport, ...), (Nom) est autorisé à acheter directement tout matériel, fourniture ou prestation dont le montant est inférieur à 1000F (hors titres de transport dont le montant peut être supérieur). Le remboursement interviendra sur présentation d'un justificatif signé par (**Nom, titre**).

Les actes administratifs associés sont assurés, en prestation de service, par le service de (**libellé de l'entité de rattachement administratif**).

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>397/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 6. FRAIS ET INDEMNITES

### 5.1 Lignes téléphoniques professionnelles

Les frais engagés par l'installation et l'usage des lignes téléphoniques à des fins professionnelles sont ouvertes au nom de (*entité d'appartenance ou unité*), et seront débités à (*entité d'appartenance ou unité*).

### 6.2 Dépenses diverses de fonctionnement

#### *A adapter en fonction des situations :*

Lorsque le lieu de travail hors les murs (domicile) est occasionnel, l'intéressé ne peut prétendre à une participation des Entreprises au titre des frais inhérents à l'usage du local utilisé (frais de nettoyage, d'électricité, ...); a contrario dans l'hypothèse d'une situation de travail à domicile, l'agent pourra percevoir une indemnité, à déterminer.

### 6.3 Remboursement des frais engagés au titre du maintien de la compétence et de l'exercice de l'activité

Pour maintenir et actualiser le niveau de ses compétences, l'intéressé a besoin de consulter ou de posséder de la documentation (journaux, revues spécialisées, livres, CD Rom...) spécifique à son domaine d'activités, qui ne lui est pas accessible comme dans une configuration de travail classique où des moyens mutualisés, a minima, sont mis à sa disposition.

Il en est de même pour les fournitures de bureau de type consommable dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Outre l'abonnement aux journaux et revues pris en charge directement par les Entreprises, l'acquisition des différentes fournitures est à la charge de l'intéressé et lui sera remboursé sur présentation des factures.

### 6.4 Frais de déplacements

Dans le cadre de sa mission, (*Nom*) est amené à se déplacer sur l'ensemble du territoire national.

L'indemnisation associée se fait dans un cadre négocié avec (*Nom, titre*) en fonction des règles en vigueur dans les entreprises.

**Par exemple :** En l'occurrence, les frais de déplacements de (*Nom*) sont pris en charge dans le cadre de la mise à disposition de l'Entreprise de son véhicule personnel (plafond de x km par an). Cette modalité prend effet au (*date*).

Les autres frais de déplacements (hôtellerie, restauration, ...) sont remboursés à l'intéressé, selon les bases forfaitaires en vigueur dans nos Etablissements.

Les modalités de gestion sont définies au § 5.1.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>398/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 7 ASSURANCE AUTOMOBILE

L'assurance automobile de (*Nom*) couvre ses trajets professionnels (*A vérifier*) ou son véhicule est inscrit au parc des entreprises.

## 8 PROTECTION SOCIALE

### 8.1 Accident du travail

#### *En situation de télétravail sur un site professionnel des entreprises:*

La situation de (*Nom*) n'est pas différente de celle d'un salarié classique sur son lieu de travail ou lors de ses déplacements professionnels. La réalisation du risque donne lieu à une déclaration d'accident auprès du service de gestion du personnel qui la transmet à la CPAM compétente pour qualification ou non d'accident du travail par la Sécurité Sociale.

*En situation de télétravail à domicile*, la réalisation du risque donne lieu à la même déclaration, mais la preuve de l'activité professionnelle étant plus difficile à apporter, (*Nom*) s'engage à prendre toutes dispositions utiles et nécessaires pour faciliter cette présomption, tels que témoignages, constatation des circonstances et heure de l'accident en faisant appel immédiatement à un médecin, référence à l'agenda partagé avec les membres de son équipe, ...

(*Nom*) s'engage également à prévenir ou à faire prévenir dans les plus brefs délais (*Nom, titre*), *son responsable hiérarchique*, son Unité d'appartenance administrative et le Service de médecine du travail dont il dépend.

### 8.2 Médecine du travail

(*Nom*) est rattaché à la médecine du travail de (*Nom du site et lieu*), Unité territoriale la plus proche de son domicile, par délégation notifiée à la médecine du travail de son unité d'appartenance administrative (*Nom unité*), à compter du (*date*). A défaut de notification, (*Nom*) conservera son rattachement initial.

### 8.3 Médecine de contrôle

(*Nom*) est rattaché à la médecine de contrôle de (*site*), Unité territoriale la plus proche de son domicile par délégation notifiée à la médecine de contrôle de son Unité *administrative* (*Nom*), , à compter du (*date*). A défaut de notification, (*Nom*) conservera son rattachement initial.

### 8.3 Organismes statutaires

(*Nom*) reste rattaché aux organismes statutaires dont dépend son Unité d'appartenance administrative, à savoir (*nom unité*).

Pour ce qui concerne les activités relevant du C.H.S.C.T., en fonction de la nature de celles-ci une compétence complémentaire est instaurée entre le CHSCT du lieu de travail (nom entité) et le CHSCT de l'unité d'appartenance administrative (Nom unité).

### 8.4 CMCAS

A compter du (*date*), (*Nom*) est rattaché à la CMCAS de (*site*), au plus proche de son lieu de travail.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>399/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 9 ENVIRONNEMENT MATERIEL

### 9.1 Matériel mis à disposition

Le matériel mobilier et télématique mis à disposition de *(Nom)* appartient et est assuré par les Entreprises ; il tient compte des règles de sécurité et des principes d'ergonomie.

Il est exclusivement réservé à un usage professionnel, dans le cadre des activités qui lui sont confiées.

La liste du matériel mis à disposition fera l'objet d'une annexe à la présente convention (plate-forme de travail) dès la mise en situation de télétravail de l'intéressé *(date)*.

### 9.2 Sécurité de l'environnement Bureautique

*(Nom)* ne dispose pas de toute la structure sécurisée mise en place par les Entreprises en situation de travail à distance. Il devra donc de sa propre initiative mettre en œuvre les procédures et les outils nécessaires pour protéger les données et informations qui sont mises à sa disposition.

En conséquence, *(Nom)* s'engage à respecter les recommandations figurant dans le document joint en annexe : "Charte de l'utilisateur du Système d'information d'EDF et GDF".

### 9.3 Restitution du matériel

*(Nom)* s'engage à restituer le matériel mis à sa disposition lorsqu'il quittera la situation de télétravail (soit à la fin prévue dans la convention, soit en cas d'arrêt anticipé).

## 10 VALIDITE DE LA CONVENTION DE MISE EN TELETRAVAIL

### 10.1 Durée

*(Nom)*, *(Fonction)* qui dépend de *(supérieur hiérarchique)* est mis en situation de télétravail pour une durée de *(.....)*, à compter du *(date)*.

La présente convention est conclue pour la même durée et prend effet à la date du *(date)*.

Le cas échéant, une prolongation de la mise à disposition et la poursuite de la situation de télétravail pourront être envisagées et nécessiteront l'établissement d'une nouvelle convention.

### 10.2 Réversibilité pendant la durée de la convention

*Les causes et les conditions de réversibilité de la situation de télétravail, sur demande du hiérarchique ou du télétravailleur, doivent être précisées de manière très détaillée dans ce §.*

### 10.3 Réintégration à l'échéance de la convention

*Les modalités et conditions de réintégration doivent être clairement explicitées dans ce §.*

En cas de réintégration, les dispositions relatives à la présente convention seraient rendues caduques.

<b>EDF-GDF</b>  <b>Libellé ENTITE</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>  <b>de Télétravail</b>	PAGE: <b>400/27</b>
		DATE: 14/01/2021

Fait en double exemplaire à....., le .....

*Nom*

*Agent, Fonction ....*

*Nom*

*Employeur      Titre*



<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>401/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## **Seconde partie : Lettre de confiance**

# **LETTRE DE CONFIANCE**

**entre**

**M (NOM, FONCTION)**

**Fonction**

**et**

**M (NOM, FONCTION Hiérarchique)**

**.....**

**Libellé ENTITE EDF-GDF**

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation de Télétravail</b>	PAGE: <b>402/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		DATE: 14/01/2021

## **SOMMAIRE 2nd Partie**

1. GENERALITES	Page	12
2. ACTIVITES CONFIEES	Page	13-15
2.1 Cadre général		
2.2 Organisation		
2.3 Nature des activités		
2.4 Forme de travail		
2.5 Pré-requis		
2.6 Confidentialité de l'information		
3. MANAGEMENT	Page	15-17
3.1 Dépendance hiérarchique et administrative		
3.2 Intégration à l'Entreprise		
3.3 Pilotage de l'activité et maîtrise des résultats		
4. VALIDITE-DUREE	Page	17
<b>FICHE D'OBJECTIFS</b>	Page	18

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation de Télétravail</b>	PAGE: <b>403/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		DATE: 14/01/2021

*lettre de confiance*  
*TRAVAIL A DISTANCE*

Entre les soussignés,

Monsieur **M (NOM, FONCTION)**, à ..... EDF GDF, dont le lieu de travail principal est sis à ..... EDF-GDF, **Adresse**, et le lieu de travail secondaire, sis à **Adresse**, désigné dans le teM (Nom, fonction)te qui suit par "l'Agent",

et

Monsieur **M (NOM, FONCTION)**,..... EDF GDF, dont le lieu de travail principal est sis à **Adresse**, désigné dans le texte ci-après par "le Responsable hiérarchique".

## **1 - GÉNÉRALITÉS**

**1.1** - La présente “lettre de confiance” organise le travail à distance de **M (NOM, FONCTION)**.

**1.2** - Elle a pour fonction essentielle de décliner et contractualiser entre l'Agent et son Responsable hiérarchique, les activités confiées ainsi que les règles spécifiques de management qui leur seront appliquées.

Elle a pour but ultime d'assurer la protection de l'entreprise et du collaborateur dans une situation managériale nouvelle.

Elle explicite les conditions d'une confiance raisonnée et réciproque, “règle du jeu” managériale en situation de travail à distance.

**1.3** - Cette proposition de “travail à distance” constitue un projet qu'il convient d'expérimenter sur une période significative (**à préciser : de quelques mois à un an**).

Au terme de cette période, une analyse de retour d'expérience sera conduite en vue de confirmer (ou d'infirmer) le bien-fondé et le caractère viable de cette situation de travail à distance.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>404/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 2 - ACTIVITÉS CONFIEES

**2.1** - Le cadre général dans lequel s'insèrent les activités confiées à *M (NOM, FONCTION)* est celui défini par ..... (*mentionner le contrat de gestion de l'entité à laquelle appartient M (futur télétravailleur)*).

**2.2** - Au sein de (*entité d'appartenance*), *M (NOM, FONCTION)* assume des responsabilités de .....(*fonction*), sous l'autorité de son responsable hiérarchique, *M (NOM, FONCTION)*.

### 2.3 - Nature des activités

Les actions mises en œuvre par (*entité d'appartenance*) relèvent de (*n*) domaines principaux qui permettent en conséquence de définir (*n*) types d'objectifs. Les résultats attendus sont définis dans la mise en œuvre du plan d'action.

.....*Explicitation des domaines d'actions et objectifs associés de manière générale ...puis déclinaison pour M (NOM,) de ce que l'on attend de lui.*

A ce titre, en tant que (*fonction de M (NOM,) :*

- .....
- .....
- .....

Plus spécifiquement :

- .....
- .....
- .....

Par ailleurs, il contribue à :

- .....
- .....
- .....

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>	PAGE: <b>405/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>	<b>de Télétravail</b>	DATE: 14/01/2021

## 2.4 - Forme de travail

**2.4.1** - Les tâches confiées à *M (NOM, FONCTION)* correspondent essentiellement à des tâches classiques de (*fonction*), et leur accomplissement (y compris à distance) ne nécessite aucun moyen exceptionnel (notamment en matière d'informatique et de télécommunication). L'Agent effectue ces tâches selon 2 modes alternés de travail (travail à distance et travail déplacé) .

**2.4.2** - Sont qualifiées de "travail à distance", les activités effectuées par l'Agent en son lieu de travail principal (*lieu*), et (*si tel est le cas*) secondaire (*lieu*). Le volume en temps et charge de ce type de travail est estimé à (*x*)% de l'ensemble.

**2.4.3** - Sont inversement qualifiées de "travail déplacé" les activités que l'Agent est amené à effectuer dans des unités et autres lieux professionnels (prospections, réunions, communications). Le volume de ce type de travail étant estimé aux (*y*)% restants.

## 2.5- Pré-requis pour la fonction

### **2.5.1 - Enumération des éléments (connaissances et qualités nécessaires pour exercer la fonction envisagée, par exemple :**

.....Outre des qualités indispensables d'analyse et de synthèse mais aussi d'autonomie et d'organisation, le succès dans la fonction proposée réclame au préalable l'acquisition d'un niveau de connaissances :

- connaissance minimale des réalités du fonctionnement des organisations et du travail en groupe
- formation suffisante en matière de NTIC
- formation suffisante aux techniques de gestion de projet
- formation suffisante aux techniques de communication

**2.5.2** - Pour ce faire , un plan de formation sera élaboré avec l'Agent, la professionnalisation s'exerçant sur deux registres :

- méthodologie (communication, gestion de projet, NTIC, ...),
- technique (NTIC).

Par ailleurs, la participation de l'agent à des séminaires ou des journées d'informations spécialisées sera prévue.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation de Télétravail</b>	PAGE: <b>406/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		DATE: 14/01/2021

## 2.6- Confidentialité de l'information

**2.6.1** - Les données mises à disposition de/ou recueillies par l'Agent à l'occasion de l'exercice de son activité (de même que les résultats de ses travaux) sont la propriété exclusive des Entreprises ;

**2.6.2** - La communication de ces informations doit respecter les règles de sécurité et de confidentialité traditionnelles en Entreprises, en particulier sous la forme informatique ( voir en Annexe de la Convention de mise en Télétravail, la Charte de l'utilisateur du Système d'information d'EDF et de Gaz de France).

## 3 - MANAGEMENT

### 3.1- Dépendance hiérarchique et administrative

**3.1.1-** *M (NOM, FONCTION)* est directement placé sous la responsabilité hiérarchique du Chef de *M (NOM, FONCTION)*.

**3.1.2** - L'Agent reste rattaché administrativement à (*entité de rattachement administrative*).

### 3.2 - Intégration à l'Entreprise

**3.2.1** - *M (NOM, FONCTION)* participe aux manifestations et aux informations organisées par (*entité d'appartenance*). Il en est régulièrement informé par l'assistante de (*entité d'appartenance*).

Il est destinataire des informations générales diffusées aux membres de (*entité d'appartenance*) par le biais de la messagerie nationale.

Il participe à la réunion (*indiquer périodicité*) de son (*entité d'appartenance*).

**3.2.2** - En plus des entretiens téléphoniques hebdomadaires et des échanges par messagerie qu'il a avec son responsable hiérarchique, il fixe avec lui par avance un entretien trimestriel de suivi d'activité. Un document de reporting périodique (*à préciser par exemple, bimestriel*) permet la préparation de ces entretiens.

<b>EDF-GDF</b>  <b>Libellé ENTITE</b>	<b>Contractualisation d'une situation</b>  <b>de Télétravail</b>	PAGE: <b>407/27</b>
		DATE: 14/01/2021

### 3.3 - Pilotage de l'activité et maîtrise des résultats

**3.3.1** - Le management à distance impose une confiance raisonnée entre le manager et le collaborateur à distance. Celle-ci ne peut, quand il n'y a aucune possibilité matérielle pour le manager de contrôler l'exécution du travail, être décrétée. Il convient de préciser à la fois les résultats attendus et les modalités d'évaluation.

**3.3.2** - Les résultats attendus pour l'année *N* sont précisés dans (*n*) fiches d'objectifs répondant aux missions suivantes:

1. *Indiquer les missions*.....
2. ....
3. ....

**3.3.3** - Les principaux outils de suivi de l'activité de l'Agent sont au nombre de (*n*) :

- Les réunions de (*entité d'appartenance*)  
Les différents dossiers y sont présentés et discutés. Ces présentations permettent d'apprécier en particulier le travail réalisé par l'Agent sur ses propres dossiers et en tant que contributeur aux projets pilotés par d'autres membres de (*entité d'appartenance*).
- Les fiches de suivi de projet et les documents de reporting bimestriel  
Réalisés au moins tous les (*n*) mois, ces documents permettent au cours de l'entretien individuel avec le responsable hiérarchique de faire le point sur l'activité de l'agent. Des entretiens téléphoniques réguliers complètent le dispositif..
- Le groupware de (*entité d'appartenance*) (*s'il en existe un, par exemple....*)  
Animateur ou acteur de bases d'activités, M (NOM, FONCTION) les alimente de façon régulière. Les bases de capitalisation et les bases de suivi de projets permettent de mesurer le travail effectif de l'agent qualitativement et quantitativement.

<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation de Télétravail</b>	PAGE: <b>408/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		DATE: 14/01/2021

#### **4 - VALIDITE - DUREE**

**4.1** - A la demande des deux parties, cette convention managériale est susceptible d'évolutions.

**4.2** - La présente convention managériale s'applique jusqu'à la fin de la période d'expérimentation. Celle-ci est fixée au **(indiquer la Date en reprenant la durée donnée en début de document § 13)**, date éventuellement prorogée des délais nécessaires à l'analyse de retour d'expérience.

**4.3** - Sans difficultés particulières et à l'issue de cette période, la convention sera appliquée d'année en année par tacite reconduction. Le passage du mode "expérimentation" à celui de "fonctionnement normal" sera validé par l'écriture d'une lettre de confiance actualisée.

Fait en double exemplaire à **(Lieu)** , le **(date)**

**M (NOM,  
(Fonction)**

**M (NOM)  
(Titre)**



<b>EDF-GDF</b>	<b>Contractualisation d'une situation de Télétravail</b>	PAGE: <b>409/27</b>
<b>Libellé ENTITE</b>		DATE: 14/01/2021

**FICHE D'OBJECTIFS**

Libellé Entité
M (NOM, FONCTION)

N° Fiche	:	n
Date de création	:	

**Description de la mission**

.....  
.....

**Objectifs (Année)**

*Pour chaque objectif :*

**1 - Libellé de l'objectif (une phrase de description)**

**2 - Déclinaison de l'objectif en sous-objectifs quantifiables et mesurables :**

- Donnée 1
- Donnée 2
- .....

**3 - Suivi et évaluation**

Par exemple pour un projet mise en place d'un retour d'expérience permettant de mettre en évidence :  
*le résultat obtenu ...*

- le niveau d'atteinte des objectifs
- les gains réels / gains escomptés
- les mesures correctrices éventuelles, ...

*... le déroulement du projet ...*

- les difficultés rencontrées
- les facteurs de réussite
- le rôle de l'entité d'appartenance pendant la durée du projet,

*... et l'intérêt pour les Entreprises, ou pour l'entité d'appartenance :*

- l'adéquation avec les enjeux définis aux niveaux national ou local,
- les éléments reproductibles,
- les écueils à éviter.

## **ANNEXE 11 :**

### **RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN**

**Date de réalisation :** 28 mars 2000.

**Durée :** 50 minutes.

**Situation de l'interviewé :** Ingénieur chercheur pour le compte de la R&D d'EDF, en télétravail depuis le télécentre de Villard-de-Lans, dans le Vercors. Les autres membres de son équipe sont localisés sur Clamart, en banlieue parisienne.

**Lieu où s'est déroulé l'entretien :** Dans le bureau du télétravailleur.

**Interviewer :** Mikaël Gléonnec (M. G.).

**Initiales désignant l'interviewé :** F. L.

**N° de l'interview :** [9]

**M. G. :** Quelle est ton activité ?

**F. L. :** Mon activité a deux... il y a deux parties. Il y a une partie R&D. Donc, je participe, dans cette partie R&D, au projet de RNE. En fait, l'étude porte sur le domaine réingéniering du tertiaire. C'est-à-dire, savoir quels sont les environnements de travail qui feraient gagner du temps pour les cols blancs à EDF. Et une autre partie R&D, c'est plutôt sur l'accompagnement des technologies Internet pour de nouveaux services, et en particulier les services domestiques dans la maison. Donc, j'ai créé, avec [nom d'un collaborateur], un portail dédié maison. On a des services domestiques et en l'occurrence, on a des services comme... on peut lever les rideaux, les descendre... descendre les volets, allumer des lumières, mettre en route du chauffage, vérifier qu'on consomme de l'énergie dans la maison de manière raisonnable. On peut imaginer plein de services.

**M. G. :** En lien avec Internet.

**F. L. :** Voilà. Internet. Internet. Il y aura une démonstration à l'exposition universelle de Hanovre, à partir de juin. Voilà. Ce sont mes deux casquettes. En ce qui concerne, ici, l'autre mission qui, moi, me paraît fondamentale, c'est l'accompagnement dans les nouvelles technologies de l'information. Aujourd'hui,

on remarque qu'il y a un fort décalage entre la culture R&D et l'opérationnel sur le terrain. Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information, on peut dire qu'elles ne sont pas rentrées dans l'entreprise EDF. Et moi, je me sens vraiment proche de cette problématique dans la mesure où je sensibilise les gens aux nouvelles technologies. Et je leur montre que ça peut leur apporter de l'information, surtout au niveau stratégique de notre métier.

**M. G. :** C'est un rôle de sensibilisation.

**F. L. :** Oui. Et d'accompagnement. Je vais faire un séminaire vendredi. je vais leur montrer le rôle de l'information dans l'entreprise. L'avantage qu'il y a à ce que cette information soit partagée, qu'elle circule, qu'elle soit... qu'elle puisse être lue par tout le monde et qu'elle soit aussi triée par domaine, etc. Et il y a un autre côté, qui est plutôt pragmatique, c'est : comment marche un *browser*, qu'est-ce que je vois, qu'est-ce que l'Internet, qu'est-ce que l'Intranet, pourquoi on me demande des mots de passe, pourquoi... comment est-ce que je peux gérer des liens dans mon navigateur ? Tu vois, c'est le côté...

**M. G. :** C'est sensibiliser à partir du concret.

**F. L. :** Le concret. Le côté manipulateur. Et ça, on l'a négligé à la Division RNE, on n'a pas pris en compte le côté diffusion de la pratique, des bonnes pratiques. On n'a pas du tout pensé à ça. Et je pense que c'est un tort.

**M. G. :** C'est presque de la formation ?

**F. L. :** Oui. Tout à fait. Bon alors, je passe un peu de temps avec eux. Au niveau hiérarchique, ce côté-là, est un peu bloquant si tu veux. On ne voit pas pourquoi on irait sensibiliser les gens dans les centres. Moi, en bonne partie, je suis à Villard pour ça. Je suis venu pour ça. Dans mon esprit, c'était pour passer une partie de mon temps avec les gens de l'opérationnel pour leur montrer ce qu'on peut faire avec l'informatique.

**M. G. :** D'accord. Tu pratiques le télétravail sous quelle forme ?

**F. L. :** Ici, en télécentre. Pratiquement, je suis quelqu'un de bien servi parce que j'habite à 5 mn d'ici. Il y a un côté proximité qui est fondamental pour moi, pour ma qualité de vie et pour le côté pratique. Et en télécentre, on a toute l'infrastructure, un réseau pour communiquer avec l'Intranet et les bases Notes. C'est permanent. Je peux venir ce soir à 11h. du soir, je suis connecté au système

d'informations de l'entreprise. Et j'ai un usage assez important des réseaux. Le téléphone joue aussi un grand rôle dans la communication. C'est-à-dire que je communique pas mal par téléphone. J'appelle pas mal d'anciens collègues...

**M. G. :** En fait, quand on parle de télétravail, on essaie de faire passer l'idée que c'est du gagnant/gagnant pour l'entreprise et pour le salarié. Est-ce que toi tu le vis comme ça ?

**F. L. :** Oui. Parce que je pense que c'est le moment, enfin, c'est l'occasion peut-être, effectivement, de remettre les pendules à l'heure. La notion de salariat, pour moi, elle est remise en cause si tu veux. C'est : on ne vous paie pas pour être présent, on vous paie pour avoir un objectif. Pour mener à bien ces objectifs, on vous donne les conditions matérielles pour les réaliser. On a une infrastructure réseaux, j'ai un carnet d'adresses. Vous avez plein de ressources à l'interne de l'entreprise. Donner une logique de résultat. Pour moi, il est là. C'est ça l'enjeu. Le fait d'être dans un endroit qui, aujourd'hui, pour moi, est très agréable, ça ne gâche rien. Ça a été un facteur de motivation pour moi, c'est évident. C'est un choix que j'ai fait, que j'ai fait en famille. Mais pour moi, c'est aussi le fait que mon entreprise me demandait certainement plus en termes de réactivité. Et aujourd'hui, je peux dire que, bon, ma hiérarchie proche m'a demandé des dossiers, j'ai pu les faire en moins de 8 jours. A Clamart, je peux dire que je n'aurais pas pu mettre un temps si court pour les faire. Pourquoi ? Parce que je peux m'isoler. Je peux travailler d'une manière beaucoup plus assidue. On ne me dérange pas toutes les cinq minutes pour des réunions qui arrivent comme ça, au fil de l'eau. Donc, j'arrive à mieux programmer mon temps, mieux structurer ma pensée. J'ai toute la tête à moi pour travailler sur un truc qui est très urgent. Je peux dire qu'en terme de réactivité, on a vraiment gagné. Et les côtés négatifs, je ne sais pas si tu veux l'aborder maintenant ?

**M. G. :** On va les aborder après. En fait, on sent bien déjà, que ce côté gagnant/gagnant, dès le départ, était présent.

**F. L. :** Ah oui, tout à fait. Ça faisait partie du contrat, je dirais.

**M. G. :** Tel que tu le pratiques, que t'apporte le télétravail ?

**F. L. :** Personnellement ?

**M. G. :** Oui.

**F. L. :** C'est énorme. C'est énorme. C'est... bon.... Je pense que le modèle de concentration urbaine n'est pas un bon modèle. A la fois, pour un problème d'économie régionale ou de redistribution de richesses. C'est plutôt un côté philosophique. D'un point de vue purement personnel, ici, je peux vivre une partie de ma vie, un moment extraordinaire de... je dirais, d'épanouissement, à la fois sur le plan sportif, culturel. Et connaître d'autres richesses, je dirais, sur l'environnement, le sport. Grenoble est à quelques kilomètres d'ici. Donc, il y a l'université, il y a les Facs. C'est énorme. Il y a des ressources scientifiques qui sont gigantesques et qu'on connaît mal, au niveau parisien. Pour moi, c'est synonyme d'ouverture vers un autre modèle et vers d'autres richesses scientifiques et techniques.

**M. G. :** C'est vraiment un projet de vie global, un équilibre de vie...

**F. L. :** Ah oui, oui. Complètement. Bon. Et j'avais, moi... Il y a le côté social aussi. Pour moi, enfin, en deuxième plan, j'avais des enfants qui étaient soumis à des allergies à répétition. Donc, problèmes bronchiques, si tu veux.

**M. G. :** Dus à la pollution ?

**F. L. :** Oui. Qui étaient mis en évidence par le phénomène de pollution. Il y a un terrain allergique dans ma famille. Il se trouve qu'ici, depuis qu'on a emménagé le 1<sup>er</sup> septembre, je n'ai pas encore entendu parler de corticoïde, de bronchio-dilatateur, de mise sous respirateur, de... Tout ça, c'est terminé. On a mis tout ça au placard. On s'est déchargé de tout ce problème qui, familialement... c'était, familialement, très lourd. On avait... On était suivi au niveau médical. Le médecin nous disait : « Vous savez, vous vivez au 20<sup>ème</sup> siècle, dans un environnement urbain, avec un facteur de stress. On accumule les facteurs de risques ». Et moi, je ne savais pas du tout comment agir, si tu veux. Et un jour, qu'on m'a parlé de travail à distance, je me suis dit : « C'est peut-être une occasion de tenter le coup. Même si, managérialement c'est difficile ». Mais je savais que c'était très délicat.

**M. G. :** Quels sont les outils ou le matériel que tu utilises ?

**F. L. :** Alors, le réseau Intra-Internet est fondamental pour moi, les bases Notes, le téléphone.

**M. G. :** Ce sont les trois outils fondamentaux ?

**F. L. :** Ah ! Oui, oui. Sans ça...

**M. G. :** Tu es équipé en visio<sup>1</sup>, aussi ?

**F. L. :** Oui. visio.

**M. G. :** Tu t'en sers ?

**F. L. :** Alors, je ne m'en sers pas. Pourquoi ? Parce qu'en visio, généralement, il faut être plus d'un. Il y a une partie symétrique, si tu veux. Moi, je pourrais faire de la visio... Non mais toutes les minutes, je veux dire, j'aurais l'occasion d'appeler les gens, de voir des documents ensemble, sans problème. Par contre, d'un point de vue symétrique, mes collègues n'ont pas forcément l'équipement et ne voient pas forcément l'intérêt de ça. Souvent, c'est synonyme de coût, d'infrastructures, de maîtrise de la technique. Alors, il y a bien eu des sensibilisations à des locations de salles mises à disposition. Les gens ne font pas l'effort d'aller faire dix mètres pour aller voir [le télétravailleur site son propre nom] à distance. On m'a fait comprendre que c'était super intéressant, mais dans les faits, je ne les vois jamais arriver. Jamais personne ne m'a dit : « tiens, mardi on va se voir ensemble. Réserve, entre 9 heures et 10 heures, un créneau horaire pour qu'on puisse faire une visio ». Ça n'est pas arrivé. Donc au début, à l'automne, j'avais vraiment fait le nécessaire pour que là-bas, il y ait un petit investissement matériel et une sensibilité à la visioconférence, mais ça n'a jamais décollé.

**M. G. :** Par rapport à la maîtrise, que ce soit des bases Notes, de la visio, enfin des outils de communication, tu les maîtrisais déjà un peu avant ?

**F. L. :** Oui. Même la visio. J'avais regardé depuis de longues années sur le marché de la visio.

**M. G. :** Par contre, au niveau symétrique, à l'autre bout du fil, si on peut dire...

**F. L. :** Non. Non, non, non.

**M. G. :** C'est là que tu ressens le problème.

**F. L. :** Le problème, il vient du fait que, la relation n'est pas vraiment symétrique. Parce que d'un point de vue humain, si tu veux, on imagine les gens en télétravail

---

<sup>1</sup> "Visio" est l'abréviation de "visioconférence".

comme des gens qui sont aux Bahamas, qui ont tout le loisir, le confort matériel, on n'imagine pas... Moi, je suis "au bord d'une piscine" en train de pianoter sur un portable. Tu vois ce que je veux dire ? Et il n'y a pas de raison qu'on fasse plus d'efforts, qu'on se mette à disposition d'une personne qui est à distance, qui est déjà dans des conditions matérielles incroyables. Donc, il y a ce côté-là. Il faudrait que ça soit... comment dire ? Un équipement de base qui est sur tout micro, je dirais, de tous les interlocuteurs, comme si on disait : « ben finalement, la visio, c'est comme le mail, quoi ». Un truc... bon. il est sur le poste. Ça ne poserait aucun problème de créneaux horaires, d'équipement. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Il faut configurer les systèmes qui sont... Il faut avoir une ligne Numéris, tu vois, par exemple. C'est un frein. Et moi, je croyais pas mal à ce système, mais tant qu'il y a ces freins techniques et culturels, ça ne marchera pas.

**M. G. :** Au niveau relationnel, avec combien de membres de ton équipe es-tu en contact dans la semaine, à peu près ?

**F. L. :** Les membres de mon équipe, moi, je dirais... Moi j'ai un assez bon réseau de relations, et je dirais, à peu près une vingtaine de personnes.

**M. G. :** De l'équipe ?

**F. L. :** Oui.

**M. G. :** Et au niveau clients, fournisseurs extérieurs, quoi ?

**F. L. :** Une petite dizaine.

**M. G. :** Et dans l'entreprise, d'une manière générale, hors ces catégories ?

**F. L. :** Dans l'entreprise ?

**M. G. :** Oui.

**F. L. :** Une bonne trentaine par semaine.

**M. G. :** Une bonne trentaine, quand même. Ça fait un bon réseau.

**F. L. :** Oui. Mais, à mon avis, le réseau est fondamental. Quand tu pars en télétravail, il faut que tu aies un carnet d'adresses. Sinon, tu... Si tu es un jeune embauché, ce n'est pas la peine. Je pense qu'il faut un minimum de 5 ans d'entreprise pour connaître les gens, avoir déjà travaillé avec eux de manière

concrète et proche, en termes de proximité. Sans ça, à mon avis, c'est quand même très risqué.

**M. G. :** Les contacts que tu as avec ces personnes, et en particulier avec les membres de ton équipe, te paraissent-ils suffisants ?

**F. L. :** Mon équipe proche, celle qui est hiérarchiquement rattachée à ce qu'on appelle un groupe, non, elles ne sont pas suffisantes.

**M. G. :** Pourquoi ?

**F. L. :** Parce qu'il n'y a pas une volonté, de leur part, d'améliorer le dialogue.

**M. G. :** C'est un petit peu à sens unique ?

**F. L. :** Oui. Je leur donne beaucoup d'infos. J'en reçois peu. Pourquoi ? Parce qu'il y a beaucoup d'a priori sur mon confort. Et je pense que les gens ne veulent pas jouer vraiment le jeu. Ils ne veulent pas jouer le jeu. C'est quelque chose de... des images véhiculées. Quand on se dit bonjour, on me dit bonjour, mais la première chose qui vient c'est : « Ah ! Tu es bien bronzé. La réduction du temps de travail, pour toi au moins ça doit signifier quelque chose parce que tu dois travailler moins ! Tu dois être plus détendu ! ». C'est vrai, je n'ai pas l'impression de travailler moins, tu vois. Les 35 heures, moi, je pense que si on fait le compte horaire de ce que je fais, je fais au-delà de 35 heures. Je ne fais pas du... Non. Je n'ai pas vraiment d'heures. Et puis, il y a un truc fondamental, c'est celui des remords que tu as, de la mauvaise conscience, parce que tu te dis : « tiens, aujourd'hui, je vais partir à 5 heures. Mais est-ce que j'ai vraiment terminé mon boulot ? Est-ce que j'ai fait ce qu'il fallait ? Est-ce que... ».

**M. G. :** Que tu le veuilles ou non, tu es obligé de réagir à ces clichés que les autres te renvoient...

**F. L. :** Oui, tout à fait. Et c'est très dangereux ce truc-là parce que... Bon, moi, je sais mettre le couperet. Je dis : « bon, allez. Je crois avoir fini mon truc ». Mais il n'y a aucun élément extérieur qui va te dire : « tu sais, maintenant c'est l'heure. La femme de ménage va passer... ». Et puis tes collègues te disent : « allez Christian, c'est bon, on va manger. Viens ». Tu vois, des processus humains qui te disent : « Tu as fait ton boulot. C'est bon, tu peux y aller ». Aujourd'hui, non. Tu es face à la machine. Tu es face à la surcharge informationnelle, mais il n'y a aucun élément qui te permet de dire que tu peux t'arrêter, quoi. Et ça, à mon avis c'est, dans les



années à venir, on va être confronté à ce problème, c'est celui de la mauvaise conscience du télétravailleur qui est à distance, quoi.

**M. G. :** A moins que le cliché évolue.

**F. L. :** A moins que le cliché évolue. Alors là, on n'est pas arrivé. Ne serait ce que l'autre jour, je voyais quelqu'un qui était responsable de la sécurité sur les sites. Il s'occupe de toute l'infrastructure matériel, l'amiante, le trajet, etc. Je lui ai expliqué un petit peu la démarche du télétravail. Pour eux, pour les gens qui, par exemple, qui sont à la sécurité, ils n'ont pas du tout conscience de la... du fait qu'aujourd'hui, par les réseaux d'informations, la notion de distance s'estompe, la notion de temps s'estompe. Et que le télétravail, c'est, finalement, travailler avec les outils d'aujourd'hui et de demain pour des organisations qui seront réticulaires, c'est-à-dire diffuses dans le monde entier, avec des compétences partout, que l'on peut agréger au dernier moment, pour un projet donné. L'enjeu, il est là. Mais il n'est pas compris de tout le monde.

**M. G. :** Est-ce que tu as l'impression de travailler avec des gens que tu connais bien ?

**F. L. :** Oui. Et j'ai l'impression que je ne fais pas de nouvelles connaissances. J'ai l'impression que mon réseau reste. Il s'entretient, mais il ne s'enrichit pas. Donc, c'est bon de se rencontrer sur place, à Paris, même si matériellement ce n'est pas évident, de nouvelles personnes qui t'apportent de nouvelles choses ou des anciens collègues qui te disent : « tiens, ça serait bien que tu rencontres untel parce que tu sais, il est sur le même créneau que toi ». Et alors là, moi je fais un maximum d'efforts pour, effectivement, rencontrer ces gens-là. Et souvent, c'est très bénéfique. Mais ça, ça vient du fait que j'ai déjà la masse critique d'un réseau de relations. Sans cette masse critique, à mon avis, c'est...

**M. G. :** C'est délicat ?...

**F. L. :** Oui.

**M. G. :** Au niveau des contacts avec les gens de ton équipe, c'est toi qui les organise librement ou c'est formalisé ?

**F. L. :** Il y a un certain formalisme, oui. C'est-à-dire que les gens aiment bien la rencontre physique. Moi, je comprends tout à fait ça. On ne peut pas travailler

comme ça, à distance, sans, de temps en temps, faire un bon point et se dire des choses de manière informelle.

**M. G. :** Il y a des réunions programmées régulièrement ?

**F. L. :** Oui. Bon. Elles sont programmées, mais elles ne sont pas régulières. C'est souvent au dernier moment : « tiens, la semaine prochaine, il faut qu'on se rencontre ». Et moi, souvent, mon agenda est plutôt pris, et c'est assez handicapant. Faire du juste à temps en matière de réunion, c'est vraiment... c'est un peu... Ça, c'est aussi un côté culturel à améliorer. Il faut savoir programmer ses réunions un peu plus que le jour pour le lendemain. Oh, je sais bien qu'on est dans un environnement de chercheurs. On est souvent assez mal, je dirais, pas assez rigoureux sur la gestion du temps. Souvent, les gens disent : « tiens, il y a une réunion demain, à 5 h, à 5 h de l'après-midi, à Clamart. Il faudrait que tu y sois. C'est vraiment fondamental ». Je dis : « oui, mais tu sais, je suis à 600 km. Moi, il faut que je prenne le train demain matin ». Bon, je me tape 4 h de train, et puis, j'arrive là, etc. J'arrive pour une réunion qui est fondamentale, certes, elle dure 1 h. Donc moi, je fais 8 h de train, pour 1 h de réunion. Donc, je me dis que ce n'est pas raisonnable. Au niveau gestion du temps, c'est... Il aurait...

**M. G. :** Il faudrait une prise en compte du facteur télétravail par ceux qui programment la réunion...

**F. L. :** Tout à fait. Il ne suffit pas de donner un coup de fil et de dire : « écoute, il faudrait que tu sois là demain matin, rapidement ». Mais voir l'ordre du jour, se dire : « qu'est-ce qu'on va se dire ? Quels sont les interlocuteurs ? Quel est le... finalement, les décisions qui vont être prises suite à cette réunion ? »

**M. G. :** On dit que quand on a une personne en télétravail, on met toute l'équipe en télétravail...

**F. L. :** Oui, mais là, ce n'est pas fait. Clairement, ce n'est pas fait. Il n'y a pas de prise de conscience des autres du fait que je suis à distance. Anecdote, on vient d'embaucher quelqu'un, je n'ai même pas été mis au courant. Tu vois. Il y a quelqu'un qui a été embauché dans l'équipe, un nouveau venu. J'aurai bien aimé faire sa connaissance, savoir comment il travaille, quel est son historique, sa formation, etc. Un jour, j'ai vu une nouvelle tête, je lui ai dit : « tiens, tu es nouveau dans l'équipe ? » Il m'a dit : « oui, je viens d'être embauché », « bon. OK. Enchanté, quoi ». C'est un petit peu ça, quoi.

**M. G. :** Tu pratiques le télétravail, pourquoi ?

**F. L. :** Parce que je suis convaincu que c'est un nouveau mode d'organisation qui va beaucoup nous apporter. C'est un investissement à long terme pour l'entreprise. C'est apporter une nouvelle culture. Comme Internet va apporter une nouvelle culture, le télétravail va nous apporter une nouvelle culture de travail en réseau. C'est plutôt un investissement à long terme.

**M. G. :** C'est une des convictions, à la base, qui t'as amené vers le télétravail ?

**F. L. :** Évidemment.

**M. G. :** C'est un petit peu un idéal, quoi...

**F. L. :** C'est un idéal. Mais je me dis, on n'est pas si loin du but. Parce qu'il y a des gens chez IBM, chez Hewlett Packard, chez France Télécom qui savent s'organiser en réseau. Pourquoi pas EDF ? Pourquoi pas EDF ? On n'est pas... On a, je pense, nous aussi des atouts.

**M. G. :** Est-ce que le lieu de télétravail était important pour toi ?

**F. L. :** Pour moi, oui. Elle a été fondamentale. On m'aurait mis en télétravail à Saint-Denis ou à Gennevilliers, c'est clair que ça aurait été moins attirant. D'un point de vue purement familial. Par contre, d'un point de vue purement travail en réseau, c'est aussi... On peut faire la même expérience en région parisienne. Ça n'a pas d'importance.

**M. G. :** On perd un petit peu la dimension équilibre de vie ?

**F. L. :** Oui, tout à fait. Tout à fait. Je pense que moi, ce qui m'a... ce qui a fait pencher la balance, si tu veux, c'est le côté familial, c'est clair. Mais je pense que l'entreprise pourrait m'en demander certainement plus parce que j'ai cette contrepartie. J'ai cette contrepartie qui est, pour moi, un facteur d'épanouissement humain.

**M. G. :** C'est un contrat moral entre l'entreprise et toi ?

**F. L. :** Oui. Même, tu vois, la notion d'horaire des 35 h pour moi, c'est un débat qui est déjà vieux. Il n'est pas là, il n'est pas dans la plage horaire. Il est plutôt dans la réactivité des gens. La réactivité des gens, c'est de savoir dire : « bon ben, ça, ce boulot-là, je suis capable de le faire en 3 jours. Donc, je mettrais en ressources ce

qu'il faut, mais je serais capable de le faire en 3 jours ». C'est plutôt en terme de disponibilité.

**M. G. :** Qu'est-ce ça change pour toi, de télétravailler ?

**F. L. :** Qu'est-ce que ça change ? Ce qui a changé, c'est le regard des autres, c'est clair. Moi, j'avais l'habitude de travailler beaucoup par proximité. J'avais énormément de gens autour de mon bureau qui cherchaient une info. J'étais, en fait, pas mal distributeur d'informations dans mon groupe de travail. Et il se trouve que cette façon de travailler a changé. Je continue à donner de l'information, mais elle est plutôt dans le courrier électronique. Donc, les relations sont devenues plus dirigées par le canal d'information électronique.

**M. G. :** Donc, en terme de changement, dans ta situation personnelle, tu mets l'accent, essentiellement, sur ce qui est relationnel ? Et au niveau organisation du travail...

**F. L. :** Sinon, l'organisation du travail, pour moi, c'est pareil.

**M. G. :** Ça ne change pas ?

**F. L. :** Ben non. Rédiger un document Word à Clamart, c'est pareil [qu'à Villard-de-Lans].

**M. G. :** On va décliner un peu, alors. Dans tes relations avec l'équipe directe, qu'est-ce que ça change ?

**F. L. :** Dans l'équipe directe. C'est un... "En fait, le truc, c'est que tu es obligé de formaliser ce que tu fais. C'est inéluctable. Et ça, ça gêne pas mal de gens. Parce que souvent, les choses sont..., je dirais, sont plastiques dans le temps. La mission peut évoluer ou on a besoin d'untel parce qu'on a une demande forte de la Direction pour un sujet. Donc, on est... Souvent, quand tu es sur place, on n'a pas le temps de formaliser. On met les gens directement dans le sujet. Alors que quelqu'un à distance, il faut formaliser, on est obligé de formaliser. Et ça, c'est naturellement très dur. Les gens ne formalisent pas, ne prennent pas le temps de formaliser.

**M. G. :** Donc là, ce sont encore des relations à sens unique, c'est-à-dire que toi, tu formalises...

**F. L. :** J'essaie, je ne dis pas que je suis blanc sur toute la ligne, j'essaie de formaliser au maximum. Mais je n'ai pas toujours tous les comptes-rendus de tout le monde. Ceux des réunions auxquelles je n'ai pas pu participer. Je n'ai pas l'info informelle. Par exemple, une personne qui démissionnerait ou qui a une mutation, je suis le dernier à le savoir. Ça me handicape pas mal sur la gestion du travail. C'est assez... Je suis toujours... On est toujours les derniers à le savoir. Pourtant je crois que l'informel, on peut le recréer, très facilement. Il faut que les gens aient la spontanéité de téléphoner, ne serait ce que pour 10 mn, pour dire : « tu sais, j'ai appris que untel va être muté à tel endroit. Donc, ça va changer toutes les données du problème ». Tu vois ? C'est 10 mn. Ça bouffe 10 mn, mais on gagne beaucoup de temps après.

**M. G. :** Au niveau de tes relations avec l'entreprise, d'une manière générale, qu'est-ce que ça a changé de télétravailler ?

**F. L. :** Au niveau de l'entreprise, d'une manière globale ? Je dirais que ça a pu enrichir ma mission, parce que j'ai pu rencontrer des gens que je n'aurais pas pu rencontrer à Clamart. Des gens du terrain. Des gens des Unités Commerciales à Lyon. Et vraiment comprendre leurs problèmes, quoi. C'est aussi culturel, chez eux. Ils ont une autre culture, donc, aborder leur culture à eux. Savoir quels sont leurs freins aussi, à eux, face à ces nouvelles technologies. Oui. Pour moi, ça a changé par rapport à l'entreprise.

C'est une ouverture vers les autres. Ce n'est pas facile. On ne rentre pas comme ça, parce qu'on est d'EDF, partout. Mais le fait d'être proche d'un centre [EDF], proche des problèmes des collectivités locales aussi, ça a changé mon regard. Par exemple, ça m'a fait prendre conscience que l'enjeu n° 1 des centres, c'est les relations avec les collectivités locales. C'est ça. A Clamart, tu ne le vois pas. Quand tu es dans un centre de recherches, tu ne le vois pas. Tu vois l'aspect techno, nouvelles technologies, l'Internet dans toute sa dimension technologique. Mais l'enjeu de l'entreprise ne te paraît pas assez clair, quoi. Tu le vis moins au quotidien. Donc l'ouverture vers les autres est une priorité de l'entreprise.

**M. G. :** Au niveau de ta hiérarchie, qu'est-ce que ça a changé ?

**F. L. :** Globalement, une perte de confiance. « On a perdu quelqu'un de relativement efficace. On a perdu quelqu'un... » Oui. Une confiance qu'il y a en moins, je dirais. Alors moi, mon truc, c'est renverser l'équilibre. C'est de dire : « vous n'avez peut-être plus confiance en moi, mais moi, je vais vous prouver que

vous pouvez toujours avoir confiance parce que je vais vous délivrer un travail qui est plus construit et mieux fait, parce que j'aurais des conditions matérielles pour mieux le faire ». C'est ça.

**M. G. :** Comment tu le sens, ce manque de confiance ? Ça se manifeste comment ?

**F. L. :** Ou tout simplement : « ah tiens, tu es là ? Tu viens nous revoir ! ». Ce n'est pas dit directement. C'est implicite. C'est en filigrane. Il y a un côté complètement implicite, c'est qu'ils verraient bien que je descende avec mes grosses pompes de montagne, mon sac à dos, bronzé avec les lunettes de ski et puis bon, être complètement déconnecté de l'entreprise, quoi. Alors que ce n'est vraiment pas mon cas, je veux dire. Moi, je bosse huit heures par jour, je fais des heures bien pleines. Je travaille pour EDF, dans le contexte EDF. J'ai des relations avec des gens à Clamart. Je ne peux pas dire que c'est un... comment dire ? Un Club Med bien organisé, quoi. Ce n'est pas du tout ça. Mais pour eux, dans leur image, c'est ça.

**M. G. :** Ils te le font sentir ?

**F. L. :** Ah oui, oui, clairement.

**M. G. :** Dans le travail que tu donnes aussi, ou uniquement dans des remarques ?

**F. L. :** Oui. Dans le travail et dans le contenu. On attendrait de moi que je fasse du développement informatique, alors que ma mission, elle n'est pas là au départ. Oui, je le ressens tout à fait dans le contenu du travail. On attend certainement moins de moi, des choses moins stratégiques, si tu veux. Donc, l'impression de donner des résidus de dossiers, des choses comme ça, des trucs dont personne ne veut se charger vraiment. J'ai senti ça. C'est aussi du fait que je suis... Au moment où j'ai été mis en situation de télétravail, j'ai dû changer d'équipe. Donc, il n'y avait pas une confiance qui était déjà établie. C'est certainement pour ça. Mais je pense qu'avec l'équipe avec laquelle je travaillais historiquement depuis six ans, je pense que j'aurais pu faire un travail beaucoup plus... enfin, moins soumis à ces jugements de valeur, quoi. Parce que mes preuves, je les ai déjà faites avant, si tu veux.

**M. G. :** Je t'ai demandé, tout à l'heure, si tu travaillais avec des gens que tu connais bien ?...

**F. L. :** Que je connais nouvellement, non. 90 % des gens que je fréquente téléphoniquement, oui, je les connais historiquement. Mais l'équipe opérationnelle dans laquelle je suis tombé... Les 5 personnes qui sont là, non, je ne les connais pas.

**M. G. :** Tu les connaissais avant, mais juste comme ça ?...

**F. L. :** Non. Je ne les connaissais pas. Non. Non, non. Et, je peux dire que j'ai tout à prouver sur mon efficacité, sur la qualité du travail que je peux apporter. J'ai tout à construire, mais à distance. Donc, c'est assez difficile.

**M. G. :** Es-tu satisfait par le télétravail, déjà pour toi ?

**F. L. :** Oui, oui. Tout à fait. Jusqu'à présent, on est dans une phase de rodage ou de... comment dire... C'est une innovation managériale qui n'est pas encore complètement rodée. Il est clair qu'il y a des points faibles, il y a des points à améliorer. Mais moi, je crois que c'est... globalement, jusqu'à présent, je suis vraiment très satisfait. J'ai appris plein de choses, ne serait ce que sur les relations humaines. Il faut savoir que le regard de quelqu'un est... Tant qu'on n'a pas... Tant qu'on n'a pas prouvé qu'on était dans une ethnie ou dans un groupe, il fallait conquérir une place, si tu veux. Donc, ce truc-là, n'est pas immédiat. Il faut conquérir une place, il faut se faire une certaine notoriété. C'est comme les animaux, finalement. Non, mais c'est vrai. C'est... Mais globalement, vraiment, je suis vraiment satisfait. Je suis ravi et il y a encore plein de choses à enrichir. Bon, sachant que moi, j'ai appris aussi le fait que je pensais que le télétravail, c'était 90 % de technologie et 10 % d'organisation et il se trouve que le rapport est complètement inverse. La technologie n'est pas au cœur du problème. On aurait pu télétravailler au XVI<sup>ème</sup> siècle. Avec des temps de réaction un peu moindres, mais je crois que c'est plutôt un état d'esprit qu'un outillage.

**M. G. :** D'accord. Es-tu satisfait par le télétravail au regard des relations avec ton équipe ?

**F. L. :** Ça, c'est le point vraiment à améliorer. Je ne sais pas comment on peut l'aborder. Je ne dis pas que tout se ramène à ça, mais je crois que c'est vraiment le point faible, les relations de travail. Bon. Surtout dans mon cas de figure où je viens d'arriver dans une équipe qui n'est pas non plus très à l'aise dans sa mission. Donc, la personne qui est à distance n'a pas forcément les meilleurs choix, les meilleures opportunités en termes d'organisation du travail. Bon. Les absents ont toujours tort. Et quelqu'un qui est en télétravail est absent. Dans l'esprit des gens, il est absent.

Alors qu'il est à quelques chiffres de numérotation sur un clavier de téléphone, il est à un mail, il peut se déplacer si on organise bien son truc. Non. Quelqu'un qui est à distance n'est pas perdu. C'est quelqu'un qui apporte... une certaine complémentarité.

**M. G. :** Il n'est pas perçu comme tel ?

**F. L. :** Non, il n'est pas perçu comme tel. Donc, ce que tu disais tout à l'heure est fondamental. C'est que quand quelqu'un est en télétravail, ce n'est pas lui qui est en télétravail. Effectivement, il doit s'organiser pour être plus réactif. Mais c'est, effectivement, l'équipe, la prise de conscience de l'équipe, et il y a un gros travail à faire au niveau de l'équipe, au préalable, ne serait ce que de la simulation, par exemple.

**M. G. :** De la simulation, avant la mise en place du télétravail ?...

**F. L. :** Oui. On peut dire : « tiens, tu vas te mettre dans le bureau d'en face, dans un bâtiment. On va te mettre du mail. On va te mettre des machins, et pendant 6 mois, on ne se voit plus. On se voit à la cantine. Mais, on va essayer de travailler ça, quoi. Faire un bilan de routine ». Et moi, je pense qu'on aurait déjà appris pas mal de choses sur place.

**M. G. :** Ce qui ferait qu'on accepte mieux les choses...

**F. L. :** Et là, je ne parle pas pour moi, mais je crois que de manière générale, on pourrait simuler, par exemple : « ton imprimante ne marche plus. Qu'est-ce que tu fais ? ». « Ah, il n'y a plus de toner ». « Ah oui. Il n'y a plus de toner. Tu le cherches où ? Tu l'achètes ? Tu te le fournis par quelqu'un ? Tu te le fais livrer ? Qu'est-ce que tu fais ? » Tu vois ? Ça serait le : « Ah tiens, je n'y avais pas pensé. Ah oui ! Alors, le toner, il me faut un numéro de téléphone ».

**M. G. :** Avant que la personne soit handicapée par ce genre de problème, il faut l'amener à se poser les bonnes questions...

**F. L. :** Voilà. En situation. Sachant que le toner, tu le trouves tout le temps, à quelques mètres. A Clamart, il n'y a pas de problème. Mais à distance, ça peut être dramatique. Le problème configuration réseau : « tiens ! J'ai vu ça dans ma messagerie ce matin. Qui j'appelle ? Je fais quoi ? ». Un jour, j'ai eu un problème avec mon disque dur. Le disque dur, je ne savais pas qui gérait le contrat de maintenance chez Compaq. Je n'avais pas de numéro de téléphone. Quand j'ai



appelé quelqu'un, il m'a dit : « ne bouge pas. J'arrive ». J'ai dit : « non, je suis à distance ». « Ah ! Ouh la, la ! Ah d'accord ! Bon. Ben écoute... Ben écoute, on va voir ». Donc, tu vois, c'est une mise en jambe, si tu veux, qui, à mon avis, est très enrichissante.

**M. G. :** Toi, tu en as manqué et tu sens que ça a manqué à ton équipe ?

**F. L. :** Oui. Je sens qu'on a payé les... Je sens qu'on a payé un petit peu... On est allé très vite à la mise en place du travail, alors qu'on aurait pu préparer tout le côté logistique. Savoir aussi que, bon, envoyer un document par la poste, ce n'est pas compliqué. Si les étiquettes sont déjà prêtes, le nom dessus, l'adresse, il y a juste à prendre une grosse enveloppe et envoyer un truc. Ça part au courrier et 2 jours après, c'est là. Mais, c'est le genre de mécanisme, tu vois, qu'il faut rôder.

**M. G. :** Et au regard de tes relations avec la hiérarchie, est-ce que ça te satisfait, le télétravail ?

**F. L. :** Je crois que la hiérarchie n'a pas encore compris véritablement l'enjeu. Je crois qu'il y a tout un travail de culture à faire, qui ne pourra se faire que sur l'expérience. Et aussi, avoir une confiance, par défaut, je dirais. Il faut avoir confiance en l'autre. Or, actuellement, je trouve qu'il n'y a pas un climat de confiance spontané. On est toujours... Vis-à-vis des nouvelles personnes, il y a toujours un état d'esprit de méfiance. Et en plus, si cette personne est en télétravail, il y a une méfiance supplémentaire. Il y a une suspicion de se mettre à l'aise quelque part, loin des autres, pour des comforts matériels, personnels. On me l'a dit aussi, ça : « tu es matériellement chouchouté ». Et on m'a dit : « tu sais, le rapport au télétravail peut très rapidement changer. Il suffit de changer de chef et puis tu seras dans une autre situation ». J'ai dit : « oui, je serais dans une autre situation, mais pour moi, j'aurais déjà accumulé un savoir-faire ». Pour moi, c'est déjà très riche, quoi. La hiérarchie, je dirais qu'elle ne s'implique pas tellement dans le processus. Pourquoi ? Parce que les rapports hiérarchiques que l'on a, au niveau supérieur à N + 1, c'est des rapports par mail. Je n'ai jamais vu mon chef de département en réunion, pratiquement, là-bas à Clamart, quand j'étais en situation traditionnelle du travail.

**M. G. :** J'arrive aux dernières questions. En fait, sur les attentes auxquelles ne répond pas le télétravail, est-ce que tu en vois déjà dans le boulot, comme ça ?

**F. L. :** Paradoxalement, je crois que les attentes, c'est... C'est les autres qui me suggèrent ça, c'est les autres qui me disent : « qu'est-ce que je serais bien en télétravail, à distance. Parce que je n'aurais pas la pression hiérarchique. Je n'aurais pas... - comment dire ? - les contraintes des autres. Et puis, je travaillerais comme je veux, quand je veux. » Mais à mon avis, ça, on se goure complètement, parce qu'on ne travaille pas comme on veut et quand on veut. Je serais chez moi, en situation de télétravail à domicile, c'est vrai que les gens peut-être, travailleraient comme ils veulent. Mais non. Le modèle, il n'est pas là. On travaille globalement aux heures de bureau, entre 8 h et 18 h. C'est là que les gens sont le plus au travail. C'est là qu'on peut avoir les rendez-vous téléphoniques, etc. Et puis le sentiment de liberté... Après, tu es face aux résultats que tu dois fournir, c'est une liberté qui est quand même relative. Donc, se dire : « oui, le télétravail, c'est un idéal, c'est un idéal de liberté »... Mais tu comprends vite que ce n'est pas ça.

**M. G. :** C'est plus un idéal d'équilibre de vie...

**F. L. :** D'équilibre, oui. D'équilibre et de pouvoir se dire : « on est dans un... L'entreprise a atteint un tel modèle de plasticité que, finalement, la distance n'a pas d'importance ». On peut la réorganiser, indépendamment des murs, indépendamment des gens localisés à tel endroit. Par exemple, une personne qui a acquis 30 ans d'expérience sur un logiciel ou sur une technique, on se dit : « pourquoi est-ce qu'on l'obligerait à changer de structure, avec tout ce que ça implique d'un point de vue familial, d'un point de vue éthique, etc. ? Pourquoi on ne lui proposerait pas de travailler dans un endroit de son choix, de manière tout aussi efficace, en capitalisant sur tout le savoir-faire qu'elle a pu accumuler jusque là ? ». Moi, je trouve - entre nous - le modèle turnover de 3 ans systématique. Je trouve que c'est un gâchis intellectuel. C'est un gâchis intellectuel parce que les gens acquièrent de l'expérience, forcément. Ils capitalisent de l'expérience sur un métier, sur un domaine. Et ce truc-là, on ne l'a jamais mis en valeur, mais... l'accumulation de l'expérience. Et... Bon, il faut qu'il y ait une bonne structuration. Alors, on éclate les gens de partout et ce n'est pas génial, quoi.

**M. G. :** Si tu devais améliorer ta propre situation de télétravail, tu ferais quoi ? Si tu avais 2/3 suggestions ?

**F. L. :** Il y a un côté purement logistique, ce serait de commander un billet de train et que je l'aie, demain matin, sur mon bureau. Ça, ce serait le top. Ne pas se poser de questions de logistique, de type transport, de type acheminement de documents, réservation de salles pour avoir un rendez-vous, un vidéo-projecteur dans une salle.

Tu vois ? Je clique sur un bouton... Après-demain, je voudrais faire une réunion en R 020 à Clamart, je voudrais qu'il y ai un rétro-projecteur. Que tout ça, ça soit... que ça coule de source. Dans les faits, ce n'est pas vraiment le cas. Il faut toujours aller courir à un endroit, préparer la démo, se brancher, se rendre compte qu'on n'a pas le réseau. Enfin... Tu vois ? C'est le... D'un point de vue purement logistique. Ça, c'est le premier niveau. Ce n'est pas insoluble. Je pense qu'avec une bonne organisation, ce n'est pas insoluble.

Le deuxième truc qui est vraiment... Alors là, c'est une montagne. C'est, effectivement, lorsque l'on parle de télétravail à quelqu'un, qu'en filigrane, il ne pense pas : Tahiti, cocotiers, travail quand on a envie et comme on veut. Et je pense qu'il faut peut-être changer l'appellation « télétravail ». Ce serait plutôt « coopération à distance ». « Coopération à distance ». Le télétravail, c'est... Si tu veux, la sous-traitance que l'on a en Inde pour fabriquer les logiciels à 100 balles/jour, c'est du télétravail. Pour moi, c'est du télétravail. Qu'est-ce que tu fais avec ces gens-là ? Tu leur soumetts un cahier des charges, ils te font un devis, tu les paies, et tu reçois un produit fini. C'est du télétravail. Pour moi, la notion de télétravail, elle est plutôt dans la coopération, la télé-coopération par les individus. Donc, pouvoir s'organiser à distance. Et ça, c'est vraiment le travail de fond, c'est bien comprendre comment on peut initier les projets en télétravail.

**M. G. :** Est-ce que tu aurais du mal, aujourd'hui, à travailler dans une structure classique, hors télétravail ?

**F. L. :** Non, non. Pas du tout. Non, demain matin je pourrais déménager. J'aurais beaucoup de regrets par rapport à ma qualité de vie, mais non, je ne pense pas. Mais je pense qu'il faut que ce soit réversible. Se dire : « à tout moment, je peux regagner une structure classique de travail ». Il faut y être prêt intellectuellement, je pense. Parce que sinon, c'est un modèle qui est quand même dangereux. Imagine que tu as 100 % de gens à distance, avec des relations complètement dématérialisées, il y a un côté un peu fragile. Je pense que ce sera... Le télétravail ne peut, raisonnablement, que gagner quelques proportions raisonnables dans l'entreprise. Je dirais, au maximum, 30 %. Sinon, il y a... Il faut un noyau dur quelque part, physique. Moi, je pense. Les 30 % étant plastiques, étant adaptables, si tu veux, c'est le ciment qui fait l'adaptabilité dans les frontières. C'est le coup classique. Mais on ne peut pas imaginer un modèle 100 % élastique. Moi, je crois que c'est très dangereux. Et, le fait de pouvoir revenir dans une structure classique, c'est se dire : « finalement, je regagne le noyau dur, et puis voilà ». Moi, d'un point

de vue professionnel, ça ne me dérange pas. Je ne pense pas que ce soit souhaitable pour moi d'un point de vue bénéfique, mais si tu veux, j'y suis prêt.

**M. G. :** Je te remercie.

## **ANNEXE 12 : RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN**

**Date de réalisation** : 13 avril 2000.

**Durée** : 35 minutes.

**Situation de l'interviewé** : Consultant dans le domaine de la formation professionnelle. L'interviewé télétravaille à partir d'une agence EDF à Confolens (Charentes Maritimes), alors que son service se trouve sur Levallois-Perret (en proche banlieue parisienne).

**Lieu où s'est déroulé l'entretien** : sur le site EDF de Levallois-Perret.

**Interviewer** : Mikaël Gléonnec (M. G.)

**Initiales désignant l'interviewé** : Y. J.

**N° de l'interview** : [3]

**M. G.** : Quelle est votre activité ?

**Y. J.** : Activité : en région depuis deux ans bientôt, ingénierie pédagogique, responsable de projets sur tout ce qui est... Enfin, le domaine d'activité c'est la formation.

**M. G.** : D'accord. Vous pratiquez le télétravail. Sous quelle forme ?

**Y. J.** : Le télétravail. Je pratique le télétravail étant donné que je suis détaché du SDT<sup>1</sup> sur une région qui s'appelle le Grand Ouest. Enfin, le Grand Ouest, pour nous, c'est notre terme à nous, puisque ça va du sud de la Loire jusqu'aux Pyrénées. C'est vraiment le Grand Ouest, puisque ça monte jusqu'à Bourges. Quand je leur ai appris qu'ils faisaient partie du Grand Ouest, ils en étaient très fiers. Du sud-ouest, pardon, pas Grand Ouest, mais Grand sud-ouest. Le télétravail, forcément, puisque je suis présent sur une agence clientèle et je suis rattaché au site mère, ou père, qui est à Levallois-Perret, qui est le SDT.

---

<sup>1</sup> Le nom du service dont dépend le télétravailleur a été modifié pour garantir l'anonymat de l'interviewé. Il a été remplacé par le sigle SDT.

**M. G. :** Le plus souvent, quand on présente le télétravail, on essaie de présenter l'aspect gagnant/gagnant pour l'entreprise et pour les salariés. Comment vous, le vivez-vous ?

**Y. J. :** Gagnant/gagnant, moi, personnellement, je le vis très, très bien. Je le vis plus ou moins bien, on va dire. Je le vis globalement très, très bien, avec quelques moments de « déprime » on va dire, parce que c'est vrai que dans le boulot du télétravailleur, c'est vrai que, parfois, il y a des moments un petit peu de... On souffre un peu. Gagnant/gagnant, dans le sens où on est beaucoup plus présent. Et on le voit de plus en plus, parce qu'au départ, c'était assez difficile à mettre en place. Les structures n'avaient pas été très, très bien définies. Donc, il a fallu mettre en place les structures, sur place, en étant télétravailleur. Donc, ça posait des difficultés effectivement. Là, on était encore en réunion tout à l'heure, donc on a encore mis des choses... remis sur ouvrage des choses qui avaient été dites depuis 6 mois, un an, mais qui ont du mal à se mettre en place dans la structure du SDT même, au sein du SDT. Ne serait-ce que la reconnaissance que les télétravailleurs régionaux sont des consultants au même titre que les consultants du SDT de Levallois, qui oublie parfois - oublie entre guillemets - qui oublie qu'il y a des consultants qui sont sur le terrain et qui sont leur relais, qui sont leur aide, et qui sont au contact des clients. Les clients qui sont, effectivement, des unités EDF GDF.

Et l'intérêt d'avoir un télétravailleur sur place, c'est d'avoir un contact directement avec la région, de rentrer dans la culture régionale, c'est clair. Pour l'entreprise, c'est de dire : « On a un correspondant qui est sur place. Donc, si j'ai un contact à avoir... » Lorsque je téléphonais au SDT avant, avant cette structure, je tombais chez Pierre, Paul ou Jacques, je ne savais pas quel interlocuteur j'allais avoir. Alors que là, j'ai un interlocuteur identifié. C'est l'intérêt du télétravail. Donc, on l'a vu sur le site.

**M. G. :** Est-ce que ce n'est pas un petit peu... Il y a la proximité du client, d'accord, mais est-ce que ce n'est pas un petit peu psychologique, la proximité, plus que physique ?

**Y. J. :** Les deux, les deux. Mais le psychologique... Alors pour certains... Oui, pour certains cas, c'est psychologique, mais pour d'autres... J'en veux pour preuve, la semaine dernière, j'ai fait faire une synthèse à un stage à Angoulême. Moi, pour moi c'est 3/4 d'heure de déplacement. Pour un Parisien, c'est 3 heures.

**M. G. :** Il y a une véritable proximité physique.

**Y. J. :** Proximité physique. Par contre, pour Toulouse, il est clair que pour faire une synthèse, il vaut mieux que ce soit un Parisien qui y aille. Mais l'identification, pour le client - on le ressent de plus en plus - ça met du temps à mûrir dans la tête des unités EDF. C'est-à-dire que lorsque je suis allé faire le tour des unités, il est clair que la réactivité n'a pas été... enfin, la réaction n'a pas été immédiate en disant... le réflexe ne s'est pas installé de suite, en disant : « tiens, il y a quelqu'un à Confolens - puisque je suis à Confolens, en Charente - qui peut répondre à mes besoins ». Ça c'est fait, parfois, un an plus tard. Et puis pour certaines unités, c'est carrément de se dire : « moi, j'ai un correspondant régional. Moi, le SDT, je ne veux plus en entendre parler. Je passe tout par lui, et je ne m'emmerde pas ».

**M. G. :** D'accord. C'est moins anonyme...

**Y. J. :** C'est beaucoup moins anonyme. On se connaît, on se tutoie, on a une proximité réelle.

**M. G. :** Donc là, on a vu l'intérêt pour l'entreprise. Pour vous, alors ?

**Y. J. :** Pour moi, c'est le fait d'être... d'avoir... moi... En ce qui me concerne, moi, j'ai réalisé un rêve que je flattais depuis très, très longtemps, c'est de quitter la région parisienne, parce que j'en avais vraiment ras-le-bol. Et de me retrouver, en plus - le rêve - de me retrouver dans ma région d'origine. Donc, je suis retourné sur mes terres natales. Forcément, je me retrouve dans mon tissu socioculturel, familial. Ça compte. Pour moi, c'est quelque chose, arrivé à 53 ans, c'est quand même important. Et puis, une qualité de vie que je retrouve, forcément, bien meilleure que celle que j'avais à Paris, où je faisais 1h30 à 2h de transport le matin, 1h30 à h de transport le soir.

**M. G. :** Donc le plaisir de vous retrouver dans votre région d'origine, plus la qualité de vie liée à cette région...

**Y. J. :** Et puis un autre aspect aussi, c'est, étant donné qu'on est bien balisé, puisqu'on a une convention de télétravail, on a, je dirais, un... peut-être, je dis « peut-être », parce que je ne sais pas, je ne sais plus comment ça se passe au SDT étant donné que je ne n'y viens plus très souvent, on a un espace de liberté dans notre travail au quotidien, qui est plus important je dirais que... Moi, si un matin, je décide d'arriver à 9h, ou 9h30, ou 10h au bureau, personne ne va me marquer à la

culotte. Pas plus ici, je ne pense pas. Mais néanmoins, c'est... on a l'impression d'avoir moins de contraintes. A la fois moins, et à la fois plus, parce qu'on tombe sur des... On a toujours l'impression, lorsqu'on est télétravailleur, qu'on est seul. J'appelle ça « le syndrome du mur blanc », parce que quand je suis devant mon micro, je suis devant un mur blanc. Donc, on se dit : « est-ce que j'en ai fait assez par rapport aux autres ? » Donc, on se met des contraintes et on a tendance peut-être à travailler un peu plus.

**M. G. :** Au niveau matériel, quels outils utilisez-vous ?

**Y. J. :** L'informatique. Tout ce qui est avec la visioconférence et puis Notes<sup>1</sup>.

**M. G. :** Donc, visioconférence et Notes ?...

**Y. J. :** Oui. Tout à fait.

**M. G. :** Pour Notes, la messagerie, ou bien les bases<sup>2</sup> également ?

**Y. J. :** Notes, messagerie.

**M. G. :** Messagerie. Pas de bases ?

**Y. J. :** On a un petit peu de mal à communiquer actuellement avec les bases. Mais c'est un problème de matériel, on a résolu ça ce matin, on devrait avoir ça fin avril. On va essayer d'avoir quelque chose en groupware.

**M. G. :** Et la visioconférence ?

**Y. J. :** La visioconférence, là, pour l'instant, c'est vraiment un outil de confort lorsqu'on a des réunions hebdomadaires avec [le manager], au lieu d'être anonyme. On n'a pas tendance à le faire avec l'assistante d'ailleurs. Ça, c'est une chose qu'il faut qu'on mette au point. Au lieu de se téléphoner, on peut se téléphoner directement par l'intermédiaire de la visio<sup>3</sup>. Ça passe aussi bien et c'est quand même beaucoup plus convivial. Et on a l'impression de voir quelqu'un, quand même.

---

<sup>1</sup> "Notes" désigne l'application informatique de groupware "Lotus Notes", qui sert notamment à envoyer des messages électroniques.

<sup>2</sup> Les "bases" sont des forums électroniques asynchrones créés et utilisés avec Lotus Notes.

<sup>3</sup> L'abréviation "visio" désigne la visioconférence.



**M. G. :** Par rapport au téléphone, il y a un plus ?...

**Y. J. :** Ah, bien sûr. C'est quand même beaucoup plus... et on va beaucoup plus vite, c'est beaucoup plus... Une communication téléphonique, la communication téléphonique, c'est quand même très spécial. Il faut bien y faire attention. Là, on a ses mimiques, on a ses gestes, on les voit.

**M. G. :** Ça passe mieux...

**Y. J. :** Ah, bien sûr. Ça passe beaucoup mieux. Donc, toutes les semaines, on a une visioconférence d'une heure, à peu près, environ, avec Jean-Louis CECALDI pour faire un point, un bilan, sur nos activités et sur nos projets. Et éventuellement, si on a des besoins on peut les exprimer.

**M. G. :** Une fois par semaine, à peu près, les visio ?

**Y. J. :** Une fois par semaine. A peu près une fois par semaine.

**M. G. :** Vous réglez vos problèmes une fois par semaine.

**Y. J. :** Oui. On a les dates de rendez-vous sur... On a un planning sur 3 mois à peu près sur Intranet.

**M. G. :** Vous utilisez aussi, au niveau visioconférence, le partage de documents ?

**Y. J. :** Oui. Mais enfin ça... On peut utiliser le partage de documents.

**M. G. :** Ça ne se fait pas encore...

**Y. J. :** Mais ça ne se fait trop encore. On est en train de travailler sur autre chose actuellement. Là, je pense qu'on aura, ça aussi, d'ici fin avril. C'est vraiment... Il y a des documents papier qui circulent au SDT, qu'on reçoit avec un décalage, il y a un délai de 4 jours, important parfois au SDT, et on n'a pas la rapidité. Alors qu'avec un outil, avec un... comment ça s'appelle ? un scanner, ça vaut 1 000 balles maintenant, c'est dérisoire. Avec l'outil d'interactivité qu'on peut y associer, on peut s'envoyer des documents qu'on peut retraiter, retravailler et réenvoyer par mail. Ça, on va mettre ça en place d'ici peu de temps.

**M. G. :** Ces outils, vous les connaissiez avant ?

**Y. J. :** Notes, oui. La visioconférence, non.

**M. G. :** Vous avez suivi des formations pour ces outils ?

**Y. J. :** Oui. Tout à fait.

**M. G. :** Oui ? Pour les deux ?

**Y. J. :** Pour la visioconférence, non.

**M. G. :** Non. C'est par vous-même pour la visio ?...

**Y. J. :** Oui, c'est par moi-même.

**M. G. :** Et pour Notes ?

**Y. J. :** Notes, oui. Il y a eu des formations à l'époque. Je ne sais plus, il devait y avoir une journée de formation ou 2 journées de formation.

**M. G. :** Vous maîtrisiez bien cet outil dès l'origine, avant la mise en télétravail ?

**Y. J. :** Tout à fait. Et pour les... Après, on se sert de tous les outils évidemment, liés à l'informatique : Word, Excel, Power Point. Dans une vie antérieure, j'ai eu des formations.

**M. G. :** D'accord. On va aborder un petit peu, maintenant, l'aspect relationnel. Alors, une première question un peu difficile : avec combien de personnes êtes-vous en contact dans la semaine au niveau des membres de l'équipe de travail, à peu près ?

**Y. J. :** Je vais vous faire une réponse tout à fait de Normand, si on peut dire. Ça dépend.

**M. G. :** Ça dépend ? Ça dépend des projets, ça dépend des semaines ?

**Y. J. :** Ça dépend de ce qu'il y a en projet. Ça dépend de ce qu'il y a... Mais il est très clair, actuellement... Pour être très franc - on est là pour tout se dire - je pense que si ce n'est pas moi qui provoque les rendez-vous - à part ceux qui sont programmés avec [nom du supérieur hiérarchique] - si ce n'est pas moi qui provoque le rendez-vous avec le SDT, enfin, le contact avec le SDT, je n'ai aucun contact. Ce n'est jamais dans ce sens-là. Pour l'instant ça ne fonctionne pas, en ce qui me concerne. J'ai fait une expérience. Ça fait 15 jours que je suis au bureau. Je ne suis pratiquement pas sorti. J'ai eu quelques rendez-vous, mais très peu. Je n'ai

pas eu un coup de fil du SDT. Et j'ai fait exprès de ne pas appeler. Je n'avais pas besoin d'avoir une secrétaire. Je le fais exprès. J'avais déjà fait la grève du téléphone. Enfin, entre guillemets aussi, la grève du téléphone. Par contre, avec un consultant, on en parlait tout à l'heure, là, pratiquement, on se téléphone à peu près, je veux dire, presque une fois par jour.

**M. G. :** On rejoint ma deuxième question : au niveau des clients, fournisseurs, conseillers extérieurs, là, les contacts sont plus fréquents ?

**Y. J. :** Oui.

**M. G. :** Combien de contacts par jour ?

**Y. J. :** Je vous dis, à la louche, on va dire une dizaine ou une quinzaine de contacts par jour.

**M. G. :** Donc, par rapport aux membres de l'équipe, il y a beaucoup plus de contacts...

**Y. J. :** Avec les membres de l'équipe, c'est *peanut*, quoi.

**M. G. :** Et si on considère les membres de l'entreprise au sens large ?

**Y. J. :** C'est pareil. Parce que la communication, si vous voulez, sur le télétravail au sein du SDT n'a pas été très très bien menée au départ. Ce n'est pas une critique que je fais là. C'est plutôt une remarque. Etant donné qu'on ne savait pas tellement où on allait. J'étais le premier, moi, télétravailleur au SDT. Après, il y a eu [nom d'un collègue] et puis les autres qui ont suivi. Donc - comment dirais-je ? - Donc, on n'avait pas abordé, peut-être assez bien, le système de la nouvelle organisation pour que ça fonctionne d'une façon correcte. Il n'y avait pas eu une communication vers l'externe. Il y a eu des plaquettes de faites, mais elles n'ont jamais été envoyées. Enfin, bon. Je dirais des conneries de ce style-là. Parce que c'est vraiment bête, étant donné qu'on aurait pu gagner un temps fou en communiquant avec les unités, dès l'origine.

**M. G. :** On va continuer un petit peu dans le même registre. Au niveau des contacts avec les autres membres de l'équipe, est-ce qu'ils vous paraissent suffisants ?

**Y. J. :** Je vais vous répondre non. Ça serait totalement illogique par rapport à ce que je viens de vous répondre. Ils ne sont pas suffisants dans le sens... et on est bien

dans cette logique, puisque je vous le répète encore une fois, on était en réunion [présentielle] aujourd'hui et on a pu acter différentes choses. Et on a fait les plans d'action aujourd'hui. J'espère que ça va être suivi d'effets pour essayer d'avoir, je dirais presque... enfin, pas presque, mais d'avoir plus de contacts et avoir des contacts beaucoup plus sains que ceux qu'on a actuellement.

**M. G. :** Vous sentez qu'il y a un manque à ce niveau-là ?

**Y. J. :** Ah bien sûr, oui. Bien sûr. On ne sait pas... On ne sait pas... Je vais donner un exemple très bête, c'est : on est, en principe, sur le terrain pour être les correspondants régionaux et les contacts les plus directs, on est là pour jouer l'interface entre le SDT Centre, en tant que Centre Levallois-Perret et le terrain et on a des consultants du SDT Levallois qui vont sur le terrain sans qu'on en soit informé. Là, il y a un déphasage qui est assez désagréable à vivre. Dans le sens où, si on se pointe chez un client, et qu'il va nous dire : « tu es qui, toi, puisqu'on en a déjà vu un du SDT ? ». Non mais attends...

**M. G. :** C'est un manque de contact qui pose des problèmes fonctionnels...

**Y. J. :** Bien sûr.

**M. G. :** Mais est-ce que vous avez l'impression de travailler avec des gens que vous connaissez bien ?

**Y. J. :** A l'interne, ici, au SDT ?

**M. G. :** Oui.

**Y. J. :** Là aussi, c'est un petit problème, étant donné qu'il y a eu une réorganisation forcenée, je dirais, au SDT. Et avec les gens... Je travaille avec des gens que je connais très très bien, avec d'autres que je connais beaucoup moins bien. Et il y en a même, ici [au SDT], que je n'ai jamais vus encore. Il y a des nouveaux qui sont là depuis 2 ou 3 mois, je ne les ai pas encore rencontrés. Je les ai entendus au téléphone, mais je ne les ai pas rencontrés. Et ça, effectivement, c'est embêtant. Surtout pour travailler dans notre domaine, qui est vraiment un domaine, je dirais, très commercial. C'est quand même primordial, le contact.

**M. G. :** Les contacts avec les membres de l'équipe, vous les organisez librement ?

**Y. J. :** En général, oui. C'est suite à une demande particulière. Donc, on est obligé de faire appel de plus en plus, puisqu'on se spécialise dans différents domaines. On est obligé, nous, vu qu'il y a de plus en plus de formations qui sont demandées et qui sont très spécifiques, et puis on a des offres. On essaie de structurer les offres de formation avec des cursus très précis. On essaie d'avoir des experts dans chaque domaine et donc, il faut avoir des contacts avec les experts, s'ils le demandent.

**M. G. :** Plus les réunions planifiées...

**Y. J. :** Plus la réunion mensuelle. Plus la réunion hebdomadaire avec [le manager] et le Directeur. Plus les contacts informels que j'ai avec [un collègue télétravailleur appartenant au SDT] pratiquement tous les jours. Pratiquement tous les jours. On va dire 4 jours/5, dans la semaine. Et même parfois le week-end.

**M. G. :** Il y a une solidarité entre télétravailleurs ?

**Y. J. :** Très grosse solidarité entre ces deux-là, en tous les cas. Moins avec les autres. Mais ça, c'est question d'affinités, je crois.

**M. G. :** Oui. Peut-être aussi d'opportunité.

**Y. J. :** On a été les deux premiers. Moi, j'ai été le premier, vraiment. Lui est arrivé juste dans le même temps. Lui, ne connaissait pas le SDT en tant que tel. Il avait besoin d'un cours. Donc, il s'est tourné naturellement vers moi pour avoir des infos et pour pouvoir monter en compétences dans son nouveau job. Donc, ça crée instantanément des liens.

**M. G. :** Étiez-vous volontaire pour télétravailler ?

**Y. J. :** Ah Oui ! Ah oui, oui. Pour la raison que je vous ai expliquée tout à l'heure, c'est-à-dire de retourner dans ma région d'origine.

**M. G. :** Donc, le lieu a vraiment été déterminant ?

**Y. J. :** Ah oui ! C'est clair. Encore que j'aurais été à Bordeaux, ou à... je ne sais pas, à Poitiers ou Angoulême, ce n'était pas gênant. Ça me rapprochait quand même. Le fait de quitter la région parisienne, pour moi, a été prédominant dans le choix du télétravail. C'est simple.

**M. G. :** Qu'est-ce que ça change pour vous de télétravailler, déjà pour vous-même ?

**Y. J. :** Je ne comprends pas bien votre question.

**M. G. :** Par rapport à la manière dont vous travailliez avant, qu'est-ce que ça change, aujourd'hui, pour vous, de télétravailler ?

**Y. J. :** Dans le domaine dans lequel je me trouve, ce que ça change, c'est beaucoup de déplacements sur le terrain. Mais ce n'est pas lié forcément au télétravail, ça. C'est lié à l'emploi que j'occupe actuellement. Puisque je dois être présent sur le terrain donc, forcément, je suis beaucoup en déplacements. Comme je vous le disais tout à l'heure, en ce moment pas trop, mais il y a eu des périodes où, 2 ou 3 fois par semaine, je suis sur la route. Donc, très, très peu au bureau en télétravail réel, derrière mon micro tout seul. Ça dépend des moments. Et ce que ça change dans le travail, c'est la solitude. C'est clair. Ça, la solitude, on y est en plein. Ce n'est pas lié vraiment à l'activité ni au travail, mais c'est quand même un fait qui est très présent. C'est-à-dire que lorsque je suis dans mon bureau, je ne vois et je n'entends personne. Donc, ce qui est bien c'est cette visioconférence, parce qu'on voit quand même quelques personnes. Ce n'est quand même pas désagréable. D'autant plus que dans l'agence où je me suis trouvé installé, je n'ai pas été très, très bien accueilli par le chef d'agence. Donc, je ne me mélange absolument pas avec les gens du site. C'est un fait.

**M. G. :** Qu'est-ce que ça change, maintenant, dans vos relations avec votre équipe directe ?

**Y. J. :** Ça demande plus de précision et de rigueur. C'est clair, puisqu'on est à distance. Je ne vais pas dans le bureau à côté dire : « dis donc, qu'est-ce que tu en penses ? J'ai un dossier machin, truc. Comment tu ferais, toi ? » Là, il faut être beaucoup plus précis et beaucoup plus rigoureux dans la demande que l'on peut faire à son collègue. Mais c'est tout.

**M. G. :** Dans les relations avec l'entreprise, d'une manière générale, qu'est-ce que ça change de télétravailler ?

**Y. J. :** Je dirais, rien. Pour moi, ça ne n'a rien changé. Personnellement, ça n'a pas changé.

**M. G. :** Vous parliez d'isolement, tout à l'heure, par exemple.

**Y. J. :** L'isolement, mais l'isolement au quotidien. C'est-à-dire que... Par l'intermédiaire... Dans l'entreprise, je reçois quand même des infos par mes mails.

J'ai quand même... La vie de l'entreprise, je la vis. Et j'ai l'impression d'appartenir toujours à l'entreprise, parce que je ne travaille pas chez moi. Je pense que si je travaillais chez moi, là, je ne suis pas sûr. Je ne vous répondrais pas la même chose.

**M. G. :** Qu'est-ce que ça change dans vos relations avec la hiérarchie ?

**Y. J. :** Forcément, ça change les choses, puisque mon hiérarchique, si j'ai envie de le voir, je... de le rencontrer, on va dire, pas le voir puisque c'est trop imprécis, mais le rencontrer, c'est beaucoup plus formel étant donné que je suis obligé de prendre un rendez-vous et de... Alors que la plupart du temps, lorsque j'étais au site, pour aller voir mon hiérarchique, ou le Directeur, ou le Directeur Adjoint, je frappais à la porte. S'il est disponible, il me reçoit. Là, je suis filtré par la secrétaire et si je téléphone... Donc, je suis obligé de prendre des rendez-vous. Donc, je suis obligé de formaliser mes interventions. Donc, de beaucoup plus être rigoureux dans la relation qu'on peut avoir. C'est-à-dire que si je l'ai au téléphone ou si je l'ai en visio, je vais essayer d'écluser tous les problèmes que j'ai rencontrés ou toutes les demandes que j'ai à faire. Je n'ai pas intérêt à en oublier parce que je sais que je ne l'aurais pas avant une semaine.

**M. G. :** Donc, plus formel...

**Y. J. :** Plus formel. Plus rigoureux. Plus de rigueur dans le contact. Et puis, disons que lui, en ce qui le concerne, il est certainement aussi, beaucoup plus demandeur d'informations, puisqu'il n'a pas forcément la vision sur toute mon activité. Donc, il est beaucoup plus demandeur de rapports d'activités beaucoup plus précis. C'est clair. Quand on est ici - ça fait 3 ans, donc je sais de quoi je parle en parlant des 2 aspects - il est clair qu'au quotidien, tout ce qui part dans les unités ou tout ce qui est fait, il a une lettre sur son bureau. Moi, je traite les choses en direct, en gré à gré. Donc, il ne les voit pas.

**M. G. :** Et en termes de relations de confiance, en termes d'autonomie ?

**Y. J. :** Là, c'est... Comme on a une charte de... on a signé quelque chose d'assez précis, qui a été fait par la Mission Télétravail. Il n'y a rien de plus, il n'y a rien de moins. Là, c'est très précis. On a notre délégation, aussi bien financière que... - comment dirais-je ? - que ce que l'on a à faire au quotidien, ce qu'on peut traiter comme affaires sans avoir besoin d'en faire un retour au Directeur ou au décideur, disons. Là, c'est très précis et on s'y tient, point. Encore une fois, il faut être beaucoup plus rigoureux. C'est clair.

**M. G. :** Vous disiez tout à l'heure que vous aviez une demande plus forte d'informations de la part de la hiérarchie ?

**Y. J. :** Une demande plus forte, forcément, puisqu'il ne voit pas toute mon activité. Il ne l'a pas au quotidien. Il l'a beaucoup moins. Donc, forcément, demande plus forte. Je pense que c'est bien. Je pense que... Il faut quand même qu'il y ait une certaine relation de confiance qui s'établisse. Parce que si on n'est pas dans une relation de confiance, ce n'est pas la peine d'aller au télétravail.

**M. G. :** Effectivement. Alors, êtes-vous satisfait par le télétravail, déjà pour vous-même ?

**Y. J. :** Pour moi-même, oui. Je suis satisfait par le télétravail, pour les raisons que je vous ai exposées depuis tout à l'heure. Puisque je vous ai donné pas mal de raisons. Mais... C'est-à-dire que j'ai pris un aller simple. Je n'ai pas pris de retour.

**M. G. :** D'accord. Par rapport à vos relations avec l'équipe, est-ce que vous êtes satisfait ou pas ?

**Y. J. :** Avec l'équipe des "régionaux"<sup>1</sup>, oui. Je répondrais oui. Je serai beaucoup plus nuancé avec le reste des équipes du SDT où, là, j'ai des relations qui sont beaucoup plus... beaucoup plus épisodiques et beaucoup plus informelles et puis... ou pas du tout. Peu ou pas du tout.

**M. G. :** Et vos relations avec l'entreprise, ça a changé ?

**Y. J. :** Non. Ça n'a pas changé.

**M. G. :** Et votre relation avec votre hiérarchie, vous êtes satisfait ?

**Y. J. :** Oh, globalement, oui. Puisque... Bon, je vous le dit encore une fois, c'est une relation de confiance qui doit s'établir entre le hiérarchique et le télétravailleur. A la limite, c'est presque plus sympa à vivre que d'être... Parce que lorsqu'on est sur le terrain, lorsqu'on est éloigné, ça fait quand même un petit bout d'aller à Confolens. Il est clair qu'il faut, avec son hiérarchique, avoir des relations, je dirais, presque des plus amicales. Si ce sont des relations qui sont un peu tendues ou un peu... je ne pense pas que ça puisse marcher très longtemps. Maintenant, c'est mon opinion. Je ne sais pas.

---

<sup>1</sup> Les "régionaux" sont pour la plupart en situation de télétravail.



**M. G. :** C'est votre opinion de télétravailleur.

**Y. J. :** Oui, oui. Tout à fait. C'est comme ça que je le ressens.

**M. G. :** Quelles sont les attentes auxquelles ne répond pas le télétravail ?

**Y. J. :** C'est une très bonne question, ça...

**M. G. :** Comment aimeriez-vous travailler ou télétravailler ? Ou alors, si vous avez 2/3 améliorations, qu'est-ce que vous proposeriez ?

**Y. J. :** Les propositions d'amélioration, dans l'emploi que j'occupe actuellement, c'est vraiment le manque d'informations des collègues. C'est ce que je disais tout à l'heure, à propos des relations avec les équipes de travail. L'équipe de travail régionale, bon, on travaille, mais avec le reste de l'équipe, on a un manque d'informations et un manque de communication même, parfois. Donc là, il faudrait vraiment améliorer ça. Mais je vous dis, on est en train d'y travailler. Ça fait 18 mois maintenant, ça fera presque 2 ans même, bientôt, que je suis en télétravail et ça fait presque 2 ans qu'on tape sur la tête du clou pour l'enfoncer. Il a du mal à s'enfoncer, mais je pense que c'est dû, plus à des personnes qu'à des dysfonctionnements majeurs. Ça ne demande qu'à s'améliorer de soi-même, quoi.

**M. G. :** C'est la seule amélioration que vous verriez ?

**Y. J. :** Oui. C'est plus... Oui. Je pense que c'est la... Enfin, moi, je vois cette amélioration, effectivement, qui est majeure pour moi, parce qu'elle m'a laissé beaucoup de manques, quoi. Mais autrement, le télétravail, c'est quelque chose qui se vit bien au quotidien lorsqu'on est, je pense, bien dans ses bottes, bien droit dans ses bottes.

**M. G. :** D'accord. Est-ce que vous auriez du mal aujourd'hui, à travailler dans une structure classique ?

**Y. J. :** Non.

**M. G. :** Non ?

**Y. J. :** Non, non. Je reviendrais dans une structure classique. Je n'aimerais pas, par contre, revenir en région parisienne.

**M. G. :** D'accord. Vous avez pris un aller simple...

**Y. J. :** Voilà. Aller simple pour la province.

**M. G. :** Aller simple. Pas de retour en région parisienne...

**Y. J. :** Pas de retour. Ah, non, non. Fini. 25 ans de vie parisienne, ça suffit !

**M. G. :** D'accord. Je vous remercie.

## ***TABLE DES MATIERES***

# VOLUME I

INTRODUCTION .....	7
--------------------	---

## PREMIERE PARTIE UNE APPROPRIATION COLLECTIVE DU CHANGEMENT

STRUCTUREE PAR LE LIEN SOCIAL ET PAR LA CULTURE .....	15
---	----

<i>Introduction de la première partie</i> .....	16
---	----

<b>I – APPROCHE CONCEPTUELLE</b> .....	<b>19</b>
--	-----------

<i>1 – Le rôle de la communication dans la structuration du lien social</i> .....	19
---	----

1.1 – Un lien tributaire de l'échange .....	19
---	----

1.1.1 Solidarité mécanique et solidarité organique .....	19
--	----

1.1.2 Les dimensions de l'échange : intérêt, confiance et réciprocité.....	20
--	----

1.1.3 Le lien social à la croisée de plusieurs champs .....	21
---	----

1.1.4 Le lien social en tant que résultat d'interactions symboliques.....	22
---	----

1.2 – La communication met le lien social en débat.....	24
---	----

1.2.1 Le lien social comme enjeu dans l'arène communicationnelle.....	24
---	----

1.2.2 De l'échange à la communication .....	25
---	----

1.2.3 La communication en tant que transmission d'informations .....	27
--	----

1.2.4 La communication en tant qu'interrelation.....	29
--	----

1.2.5 Une approche constructiviste et systémique .....	30
--	----

1.2.6 Complexité et liberté.....	32
----------------------------------	----

<i>2 - L'appropriation du changement dans l'entreprise</i> .....	34
--	----

2.1 – La place de l'individu dans l'organisation .....	35
--	----

2.1.1 Deux sous-systèmes en interaction .....	35
---	----

2.1.2 Un centre de combinaison et de transformation des facteurs de production .....	37
--	----

2.1.3 L'individu en tant que ressource .....	38
--	----

2.1.4 Une dynamique organisationnelle tributaire des motivations individuelles.....	40
---	----

2.2 – Le changement entre contraintes et liberté .....	42
--	----

2.2.1 L'acteur et le système dans le processus de changement.....	43
---	----

2.2.2 Le processus de changement intègre le processus d'innovation .....	44
--	----

2.2.3 Les significations de l'innovation.....	46
---	----

2.3 – L'appropriation du changement .....	47
---	----

2.3.1 Les origines du concept d'appropriation .....	48
---	----

2.3.2 L'appropriation à l'intersection de la psychologie et de la sociologie .....	49
--	----

2.3.3 Le processus d'appropriation saisi à travers les résistances au changement.....	51
---	----

2.3.4 Une analyse socio-politique du processus d'appropriation.....	53
---	----

2.4 – La culture révèle le rôle du lien social et de la communication .....	56
---	----

2.4.1 Le concept de culture à la croisée de l'anthropologie et de la sociologie .....	56
---	----

2.4.2 Culture nationale et appropriation du changement organisationnel .....	58
--	----

2.4.3 Vers une schématisation des différentes situations d'influence culturelle.....	61
--	----

<b>II - HYPOTHESES.....</b>	<b>63</b>
1 – Synthèse de l'approche conceptuelle.....	63
2 – Hypothèses .....	64
2.1 – Hypothèse principale.....	65
2.2 – Hypothèse secondaire.....	66
2.3 – Six axes d'observation et d'analyse.....	67
<b>III – ÉTAT DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>70</b>
1 – La dimension communicationnelle de l'appropriation.....	72
1.1 – La communication dans le processus d'innovation.....	73
1.1.1 La science en tant que construit social.....	73
1.1.2 Le rôle de médiation joué par les objets techniques.....	76
1.1.3 De la sociologie aux sciences de l'information et de la communication .....	77
1.2 – La communication dans le processus d'appropriation.....	79
1.2.1 L'appropriation explique l'usage .....	79
1.2.2 Les significations de l'usage .....	81
1.2.3 Le rôle de médiation des machines à communiquer .....	84
1.2.4 Une définition des outils de communication et des NTIC .....	86
1.3 – Le modèle d'analyse socio-politique.....	88
1.3.1 L'individu au centre du modèle d'analyse socio-politique des usages.....	89
1.3.2 La prise en compte du temps dans le modèle d'analyse socio-politique.....	90
1.3.3 Les structures sociales de l'économie.....	94
2 – Les apports des théories sur le changement social .....	96
2.1 – Une communication structurée et structurante .....	96
2.1.1 Anthony Giddens et la théorie de la structuration.....	96
2.1.2 Des interactions structurées et structurantes .....	98
2.2 – La communication en tant qu'espace d'appropriation .....	99
2.2.1 Jürgen Habermas et Anthony Giddens : un même paradigme .....	100
2.2.2 Un espace de débat et d'appropriation où se structure l'action .....	101
3 - La part de la culture .....	105
3.1 – Communication, culture et comportements .....	106
3.1.1 La culture en tant que contexte structurant .....	108
3.1.2 L'actualisation de la culture .....	109
3.1.3 De l'appropriation de la culture au changement organisationnel.....	110
3.2 – Les manifestations de la culture dans l'entreprise.....	113
3.2.1 Culture et changement dans l'entreprise.....	114
3.2.2 La logique de l'honneur .....	115
3.2.3 Quatre dimensions culturelles de la communication.....	117
3.3 – Changement organisationnel et globalisation .....	119
3.3.1 Un impossible compromis ?.....	120
3.3.2 La dimension culturelle du développement .....	122
3.3.3 Les conséquences de la globalisation dans l'organisation.....	124
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT DE CHAINE D'APPROPRIATION.....</b>	<b>126</b>

## **DEUXIEME PARTIE LE TELETRAVAIL SALARIE A L'EPREUVE DU LIEN SOCIAL .....130**

<i>Introduction de la deuxième partie</i> .....	131
<i>1 – L'assise méthodologique de l'analyse</i> .....	133
1.1 – L'enquête réalisée à EDF et Gaz de France .....	133
1.1.1 Rappel des objectifs .....	133
1.1.2 Les caractéristiques de l'échantillon.....	135
1.1.3 Des questions ouvertes sur la pratique du télétravail et sur sa perception.....	137
1.1.4 Les modalités de l'enquête .....	140
1.1.5 Trois niveaux de synthèse.....	141
1.2 – Justification du choix du terrain au regard de la problématique .....	143
1.2.1 Une évolution significative du lien social.....	144
1.2.2 Une mise en débat à différents niveaux de l'organisation et de la société.....	146
1.2.3 Une communication plus formelle.....	147
<i>2 - L'appropriation collective d'un nouveau rapport à l'autre</i> .....	150
2.1 – Les conditions de l'ajustement mutuel au sein du groupe de travail .....	150
2.1.1 Une nouvelle manière de concevoir et d'habiter l'espace .....	151
2.1.2 Des repères spatiaux difficiles à partager.....	153
2.1.3 Le temps des uns n'est pas celui des autres .....	156
2.1.4 Une communication qui "prend du temps" .....	159
2.1.5 La communication en tant qu'effort .....	161
2.1.6 Un processus collectif de formalisation des échanges .....	164
2.1.7 Les limites de l'autonomie et de la confiance.....	167
2.1.8 Le télétravail comme moyen de pression sur le salarié.....	172
2.2 – Le lien social à l'épreuve du télétravail.....	174
2.2.1 Un isolement fonctionnel qui se traduit par un sentiment d'abandon.....	175
2.2.2 L'évolution du lien social perçue à travers les craintes des télétravailleurs.....	179
2.2.3 La structuration du lien social dans l'arène communicationnelle .....	181
2.2.4 La nécessité de connaître l'autre pour collaborer à distance.....	184
2.2.5 Des restructurations peu compatibles avec une pérennisation du télétravail.....	188
<i>3 – Le changement en tant que processus communicationnel</i> .....	193
3.1 – Une analyse dynamique globale du processus de changement .....	193
3.1.1 Travailler davantage pour être reconnu et intégré par le groupe.....	194
3.1.2 La proximité physique comme préalable au télétravail.....	198
3.1.3 La résistance au modèle organisationnel prescrit dans l'entreprise .....	200
3.2 – Trois aspects du processus d'appropriation du télétravail .....	204
3.2.1 Le caractère structurant de la relation avec les "informaticiens" .....	204
3.2.2 Le rôle de relais joué par l'assistante.....	208
3.2.3 L'appropriation collective de la visioconférence.....	211
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE : LE ROLE STRUCTURANT DU LIEN SOCIAL.....</b>	<b>216</b>

## VOLUME II

### TROISIEME PARTIE UNE ANALYSE CONTEXTUELLE ET CULTURELLE DE LA CHAINE D'APPROPRIATION DU TELETRAVAIL.....221

*Introduction de la troisième partie*.....222

#### I – LE TELETRAVAIL COMME MOUVEMENT.....226

*1 – Définitions et limites du concept de télétravail*.....226

1.1 – Des définitions au service de projets politiques différents.....227

1.1.1 Le télétravail comme instrument de libéralisation du marché du travail.....227

1.1.2 Le contre-pouvoir syndical.....230

1.1.3 Télétravail et aménagement du territoire.....232

1.1.4 L'influence du cadre de vie.....234

1.1.5 La justification par l'histoire.....237

1.2 – Les limites du concept de télétravail.....238

1.2.1 L'antagonisme entre la norme et le changement.....239

1.2.2 Un cadre conceptuel trop étroit.....241

*2 – Le télétravail salarié dans l'arène communicationnelle*.....243

2.1 – L'espace, le temps et la communication à l'épreuve des réseaux.....243

2.1.1 Le télétravail salarié entre proximité, flexibilité et ouverture.....244

2.1.2 Un rapport à l'espace qui évolue.....248

2.1.3 Un nouveau rapport au temps.....251

2.1.4 Un rapport à l'autre structuré par les réseaux.....254

2.2 – Les acteurs et les arguments en présence dans l'arène.....259

2.2.1 Des acteurs internes et externes animés par des logiques différentes.....259

2.2.2 Une argumentation socio-politique.....262

2.2.3 Les arguments économiques retenus par l'entreprise.....264

2.2.4 La part de la logique technique dans les situations de télétravail.....266

2.2.5 Les arguments sociaux mis en avant par les salariés.....268

2.2.6 Les arguments politiques dans l'arène.....270

*3 – Le télétravail salarié à EDF et Gaz de France*.....272

3.1 – Un contexte a priori favorable au développement du télétravail.....272

3.1.1 Deux entreprises publiques confrontées à l'ouverture des marchés.....274

3.1.2 D'une logique de service public à "l'entreprise citoyenne".....276

3.1.3 De nombreux facteurs contextuels favorables au télétravail.....279

3.2 – Le télétravail à EDF et Gaz de France.....284

3.2.1 Une forte évolution du nombre de télétravailleurs en trois ans.....285

3.2.2 Une intégration structurelle et réglementaire du télétravail.....287

3.2.3 Les formes de télétravail développées dans les deux entreprises.....290

3.2.4 Des lieux "complémentaires" de télétravail.....294

3.2.5 Télétravail et inertie organisationnelle.....296

3.2.6 L'influence du contexte sur le débat dans l'arène.....299

<b>II – LE TELETRAVAIL STRUCTURE PAR LA CULTURE.....</b>	<b>303</b>
1 – <i>Le télétravail à l'épreuve des cultures nationales européennes</i> .....	303
1.1 – Un développement contrasté entre la Scandinavie et les pays latins .....	304
1.1.1 Trois grandes zones européennes de développement du télétravail .....	304
1.1.2 L'enquête <i>Electronic Commerce and Telework Trends</i> .....	307
1.1.3 La rencontre du local et du global.....	309
1.2 – Un développement qui diffère selon les cultures .....	311
1.2.1 Les traits culturels identifiés par Geert Hofstede .....	311
1.2.2 Le télétravail confronté aux cultures latines et scandinaves.....	313
1.2.3 Les limites de l'analyse .....	316
2 – <i>Une analyse culturelle à partir des travaux de Philippe d'Iribarne</i> .....	318
2.1 – La culture française peu favorable au télétravail .....	319
2.1.1 Un ajustement mutuel informel et conflictuel.....	319
2.1.2 Du besoin de se connaître au plaisir de se défier .....	321
2.2 – Le rapport à l'autre américain et néerlandais propice au télétravail .....	324
2.2.1 La culture américaine confrontée au travail à distance .....	324
2.2.2 Le cas des Pays-Bas.....	327
<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE : LES ECHOS DANS L'ARENE .....</b>	<b>330</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>335</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>350</b>
<b>INDEX.....</b>	<b>375</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>379</b>
Annexe 1 : Présentation des principales caractéristiques de l'échantillon .....	380
Annexe 2 : Guide d'entretien .....	382
Annexe 3 : Grille d'analyse.....	384
Annexe 4 : Pondération des entreprises dans l'échantillon ECaTT. ....	385
Annexe 5 : Présentation des échantillons retenus dans l'enquête ECaTT.....	386
Annexe 6 : Les principaux résultats de l'enquête ECaTT .....	387
Annexe 7 : La diffusion des différentes formes de télétravail dans les entreprises européennes .....	388
Annexe 8 : La diffusion des TIC nécessaires au télétravail dans les entreprises européennes .....	389
Annexe 9 : Les traits culturels évalués par Geert Hofstede .....	390
Annexe 10 : La convention de mise en télétravail.....	391
Annexe 12 : Retranscription d'un entretien .....	429
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>443</b>

NOMBRE DE VOLUMES : 2



## **Résumé en français**

Dans l'entreprise, le changement organisationnel repose sur un processus collectif d'appropriation où la dimension sociale de la communication joue un rôle déterminant. Par le jeu des interrelations entre les acteurs, les appropriations individuelles des nouvelles technologies et des nouveaux modes d'organisation du travail se structurent mutuellement. Le changement organisationnel apparaît alors comme l'expression d'une résistance collective, induite non seulement par des contraintes économiques et techniques, mais également par le lien affectif et matériel qui unit l'individu aux différentes communautés auxquelles il se réfère (l'équipe de travail, la famille, la communauté régionale ou nationale, etc.).

Une analyse qualitative du développement du télétravail à EDF et Gaz de France, à partir d'entretiens réalisés auprès de télétravailleurs et de leurs managers, met en évidence le caractère collectif et communicationnel de l'appropriation de cette nouvelle forme de collaboration. Les salariés en télétravail se heurtent à la difficulté de partager avec les non-télétravailleurs, majoritaires dans l'arène communicationnelle, un rapport à l'espace, au temps et à l'autre où l'éloignement géographique n'est plus synonyme d'absence et d'inefficacité. Sans un tel partage, les situations de travail à distance sont à l'origine d'une évolution négative du lien social, sous la forme d'une mise à l'écart fonctionnelle et affective des télétravailleurs. La pérennisation de ce mode d'organisation est alors compromise.

Une analyse culturelle des entretiens réalisés dans ces deux établissements, corrélée avec des données statistiques sur le développement du télétravail en Europe et aux Etats-Unis, révèle comment la culture influe sur le changement organisationnel en structurant le lien social. Elle conforte ainsi l'idée d'un rôle déterminant de la dimension sociale de la communication dans la dynamique d'appropriation et de mise en œuvre du changement.

**Discipline :** Sciences de l'information et de la communication

**Mots-clés :** Communication, changement organisationnel, lien social, appropriation, culture, usage, entreprise, télétravail

## **Titre et résumé en anglais**

### **The social and cultural aspect of communication in organizational change: the influence of social ties in the adoption of telework in firms**

In firms, organizational change depends on a collective process of adoption in which the social aspect of communication plays a significant role. The interrelations between social actors permit a mutual structuration of individual adoptions of new technologies and new ways to work. Then, organizational change appears to be the expression of a collective resistance, not only inferred by economic and technical constraints, but also by the emotional and material ties between the individual and the different communities making up his social and relational context (the working team, the family, the regional and national community, etc.).

A qualitative analysis of the introduction of telework in EDF and Gaz de France, based on interviews of teleworkers and of their managers, shows the collective and communicational nature of the adoption of this new mode of collaboration. Teleworking employees come up against the difficulty to share with non-teleworkers, in the communicational arena, a perception of space, time and others in which geographical distance is no longer perceived as an absence generating inefficiency. Without this share, telework leads to a negative evolution of social ties, taking the form of an emotional and functional isolation of teleworkers. In that case, the integration into the working team of this new way of working is compromised.

The cultural analysis of the interviews realized in these two firms, correlated with statistics on the development of telework in Europe and in the United States, shows how national cultures have an influence on organizational change by structuring social ties. Thus, this analysis confirms the idea of a significant role of the social dimension of communication in the dynamics of adoption and implementation, in firms, of new technologies and new ways to work.