

# **Les formes de contrôle dans les organisations multi spatialisées : post-bureaucratie ou persistance de la bureaucratie ?**

**Chabault, Denis**

Université Paris Sud – Paris Saclay

denis.chabault@u-psud.fr

**Martineau Régis**

South Champagne Business School

Regis.martineau@get-mail.fr

## **Résumé :**

---

Les organisations multi spatialisées provoquent, par rapport aux organisations bureaucratiques traditionnelles, la perte d'une proximité physique et psychologique pour les individus qui les composent. L'éloignement constitue donc un défi spatial que ces organisations doivent relever, mais les réponses qu'elles mettent en œuvre quotidiennement sont encore mal connues. Nous nous intéressons dans cet article à un des défis majeurs auxquels ces organisations doivent faire face : le contrôle d'employés non présents physiquement. A travers une enquête menée auprès d'acteurs tourangeaux de la multi spatialisation, nous montrons que, pour relever ce défi, ces organisations reviennent de manière assez surprenante à des formes de contrôle très bureaucratiques, institués par les employés eux-mêmes. Ce constat rejoint des travaux récents qui montrent la surprenante persistance de la bureaucratie, et invite à mieux cerner ces anciennes pratiques qui resurgissent sous des formes nouvelles.

**Mots-clés :** Organisations Multi Spatialisées ; Contrôle ; Espace ; Bureaucratie

**Abstract :**

---

Multi spatialized organizations, in relation to traditional bureaucratic organizations, cause the loss of a physical and psychological proximity for the individuals who compose them. Remoteness is therefore a spatial challenge that these organizations face, but the responses they implement on a daily basis are still poorly understood. In this article, we are interested in one of the major challenges facing these organizations: the control of employees who are not physically present. Through a survey of multispatial actors in the field of multispatialization, we show that, to meet this challenge, these organizations come back quite surprisingly to very bureaucratic forms of control instituted by the employees themselves. This finding is in line with recent work that shows the surprising persistence of bureaucracy, and calls for a better understanding of these old practices that are resurging in new forms.

**Keywords :** Multi Spatialized Organizations ; Control ; Space ; Bureaucracy

---

## **Les formes de contrôle dans les organisations multi spatialisées : post-bureaucratie ou persistance de la bureaucratie ?**

### **INTRODUCTION**

Le développement du digital provoque une « disruption » à laquelle les entreprises doivent s'adapter, aussi bien au niveau de leurs business model (Weill & Woerner, 2015), leurs stratégies (Hagel & al., 2008), ou encore leurs méthodes de marketing (Ryan, 2016). Un aspect moins connu du grand public concerne les bouleversements organisationnels que la nouvelle donne numérique induit. Notamment, elle bouleverse l'espace organisationnel habituel : le monde de l'entreprise n'est désormais plus seulement fermé entre quatre murs.

On observe donc depuis quelques années, une tendance à l'éclatement des pratiques et des espaces de travail avec un développement croissant des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) (Ajzen et al., 2015). Celles-ci se définissent comme un « *mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise* » (Taskin, 2012, p.6). Elles incluent le travail à domicile, les bureaux partagés, le flex desk, le co-working, les télécentres ou bureaux satellites, le télétravail à domicile ou encore le télétravail mobile. Toutes ces pratiques reposent sur des ruptures fortes vis-à-vis des principes d'organisation traditionnels du travail, et auraient plusieurs vertus : elles faciliteraient l'apprentissage et le transfert de connaissances, seraient plus flexibles, permettraient l'autonomie, la responsabilisation améliorerait le bien-être individuel, etc. Pour désigner ces nouvelles formes organisationnelles, nous emploierons le terme d'organisations « multi-spatialisées », qui désignent ces formes d'organisation du travail plus souples, plus flexibles, multi localisées en raison, notamment, de la diffusion croissante de nouvelles technologies et outils mobiles (Hislop & Axtell, 2007 ; Taskin, 2010).

Les organisations multi-spatialisées posent de nombreuses questions liées à l'impact de la reconfiguration de l'espace qu'elles provoquent sur les structures organisationnelles et les relations entre les acteurs de l'organisation, notamment sur l'organisation du temps de travail, l'isolement des salariés quand les interactions physiques sont rares, ou encore le contrôle d'employés non présents physiquement. C'est sur ce dernier aspect, celui du contrôle, que focalise cette communication.

Pour étudier la manière dont le défi du contrôle est géré au quotidien, nous avons réalisé une étude de cas, en allant à la rencontre de 18 télétravailleurs, managers d'entreprises multi spatialisées et gérant de co-working spaces. La première partie précise en quoi la question du contrôle est problématique dans les organisations multi spatialisées, puis la deuxième rend compte de la méthodologie utilisée. La troisième rend compte de nos résultats, à savoir le maintien de formes de contrôle bureaucratique très classiques. Enfin, la dernière partie discute des raisons de cette persistance de la bureaucratie à l'heure où les frontières spatiales des organisations sont pourtant largement remises en cause.

## **1. REVUE DE LITTERATURE : LES ORGANISATIONS MULTI SPATIALISEES ET LE DEFI DU CONTROLE**

Dans un premier temps, nous précisons les fondements théoriques du concept d'organisation multi spatialisée. Ensuite, nous décrivons les défis auxquels ces organisations font face en termes de contrôle.

### **1.1. LES ORGANISATIONS MULTI SPATIALISEES : FONDEMENTS THEORIQUES ET DEFINITION**

On observe depuis quelques années un "*spatial turn*" dans les *organisation studies*, soulignant l'importance des questions spatiales pour les pratiques organisationnelles (Warf et Arias, 2009 ; Van Marrewijk et Yanow, 2010). Ce *spatial turn* n'est pas propre aux sciences de gestion mais concerne d'autres disciplines, telle que l'histoire, par exemple, qui depuis le début des années 2000 évolue autour d'un *Spatial Turn in History* pour désigner la propension grandissante des historiens à prêter attention à la dimension spatiale dans l'étude du passé (Zeller, 2004). Le lien entre espace et performance est ancien (Newcomb, 1956) et les travaux relevant du *spatial turn* en *organization studies*, se sont plus spécifiquement inspirés des

recherches liminaires menées initialement par Taylor ou Ford sur le rôle de l'espace sur les comportements individuels, et, plus tard, des travaux d'Elton Mayo et la mise en évidence de l'effet Hawthorne soulignant également l'influence des variables sociales sur la productivité des salariés (Chanlat, 2006 ; Taylor et Spicer, 2007).

La plupart des travaux relevant du *spatial turn* qualifient les organisations de *workplaces* pour souligner l'importance des dimensions matérielles et sociales de l'espace. Le courant de la socio matérialité par exemple (Orlikowski, 2007 ; Latour, 2005), considère que les organisations peuvent s'incarner dans différentes configurations matérielles, et qu'elles influencent et sont influencées par les comportements sociaux (Hatch, 1997 ; Allen et Henn, 2007). Il s'agit donc de chercher à conceptualiser le sens donné à l'espace et à comprendre comment il oriente les perceptions, les interprétations et les comportements individuels et collectifs. La dimension sociale de l'espace émane notamment des géographes sociaux mais aussi d'anthropologues qui considèrent l'espace non pas comme une donnée préalable à la réalité sociale mais au contraire une production sociale (Lussault, 2007). Ainsi, l'espace est à la fois un construit social, un instrument pour l'action individuelle et/ou organisationnelle, et une matérialité, un support pour l'action. Dans cette perspective, Kornberger et Clegg (2004) rappellent que l'organisation ne doit plus être simplement considérée comme une abstraction cognitive, mais comme un espace, une matérialité, un substrat physique.

Depuis le début des années 2000, les chercheurs en *organization studies*, ont noté le développement de nouvelles formes d'organisation du travail caractérisées par des tendances à l'éclatement et à la dispersion croissante des contextes de travail, à la fois sur le plan spatial et sur le plan temporel. Ces évolutions conduisent notamment Halford (2005) à suggérer de remplacer l'expression de *workplaces* par celles de *workspaces* (voir aussi Hislop et Axtell, 2007; Vartiainen et al., 2010). L'attention n'est plus uniquement portée que sur les espaces de travail mais également sur les multiples interactions dans et entre les espaces de travail qui n'apparaissent plus dans un seul lieu (Massey, 1991, 2005) mais au contraire multi localisées. Ces *workspaces* apparaissent notamment comme des lieux où se déroulent des interactions subtiles et réciproques entre de multiples parties prenantes et leur espace de travail. Ils impliquent et orientent les relations d'agence (*human agency*) qui elles-mêmes façonnent en retour l'espace de travail (Halford et Leonard, 2006). Les travaux cherchent plus

spécifiquement à mettre en évidence en quoi les workspaces jouent un rôle important dans l'émergence et le transfert de connaissance pour l'innovation (Kristensen, 2004 ; Mabey et al, 2015; Moultrie, et al. 2007).

L'évolution des workspaces s'incarne notamment dans le travail multi localisé qui tend à se généraliser (Hislop et Axtell, 2009) et qui s'incarne aujourd'hui dans le cadre du télétravail. Ce dernier est loin d'être une pratique unifiée et stabilisée. Bien au contraire, il regroupe aujourd'hui un ensemble de pratiques disparates et hétérogènes. Korte et Wyne (1996), le définissent comme « *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication* ». Le télétravail peut donc se pratiquer à domicile et plus globalement dans une multitude de tiers lieux (Oldenburg, 1989), ou de *place* (Massey, 1991, 2005), tels que les espaces de coworking, mais aussi conduire au développement de pratiques telles que le « *hot desking* », le « *free seating* » ou le « *desk sharing* », pratiques qui amplifient le travail nomade et spatialement flexible (Connellan, 2013 ; King et Vickery, 2013). Pour dépasser ces difficultés liées à l'appréhension de multiples formes de télétravail, Taskin (2010) propose de qualifier de « déspatialisation » les situations de travail à distance impliquant une forme de distance géographique et psychologique avec le lieu « traditionnel » de travail. Il considère, en effet, que le travail à distance « *soustrait le travailleur au lieu de travail et, au moins physiquement, à la relation managériale* » (Taskin, 2010 : 63). Il rompt ainsi avec les unités de lieu et d'espace (Felsead et al., 2003) et, en ce sens, est souvent considéré comme une rupture justifiant pour l'auteur l'emploi du terme déspatialisation. Taskin (2010 : 64) la définit de la manière suivante : « *la déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi - donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle* ». Ce concept permet alors de souligner l'existence de plusieurs degrés de déspatialisation en fonction de la fréquence de l'arrangement (proportion du temps de travail total passé à travailler à distance) et du degré d'isolement du travailleur (Taskin, 2010). Le terme déspatialisation est donc choisi pour qualifier les différentes formes de distances qui caractérisent les nouvelles pratiques de travail à distance. Il considère notamment que cette déspatialisation implique de réfléchir à l'émergence de nouvelles normes de contrôle ; elle serait à la base de la construction de

nouvelles règles sociales. A travers cette appellation générique, Taskin cherche à prendre de la distance vis-à-vis des « débats stériles » (2006 : 6) qui entourent les tentatives de (re)définition des différentes pratiques de télétravail ou de travail à distance. Ce faisant, il cherche davantage à s'intéresser aux nouveaux défis que ces pratiques (certes différentes) impliquent. Il parle ainsi de « degré » de despatialisation, dépendant de quatre dimensions principales (1) le(s) lieu (x) de travail ; (2) la fréquence ; (3) l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel ; (4) la formalisation de la pratique.

Ce travail critique réalisé par Taskin nous semble indispensable pour en faire un objet analytique. De nombreux auteurs ont en effet souligné la fragilité conceptuelle des *flexibles works* en raison notamment de leur polysémie (Edwards, 2007 ; De Menezes et Kelliher, 2011). Nous pensons en revanche que le concept de « déspatialisation » ne traduit pas pleinement le construit et les pratiques qu'il entend permettre d'analyser.

D'une part, il nous semble que le terme « déspatialisation » introduit l'idée que le travail se ferait « hors sol », en dehors de l'espace. Or, l'individu est nécessairement ancré dans un(des) espace(s), et en mouvement. Taskin lui-même évoque notamment le fait qu'à la déspatialisation, succède un(des) mouvement(s) de re-spatialisation (Tietze et Musson, 2005) pour qualifier la « colonisation » (Taskin, 2010 : 63) ou la conquête de nouveaux espaces de travail qu'ils soient privés ou professionnels. En cela, il considère de manière implicite que l'idée de mouvement ou de flux est sous-jacente à ces nouvelles approches de l'organisation du travail. Hislop et Axtell (2007) parlent de la multi localisation des travailleurs. Ils qualifient ainsi la tendance à l'éclatement du lieu « habituel » de travail.

D'autre part, l'un des arguments avancés par Taskin, pour justifier de l'emploi du terme « déspatialisation », est qu'il rendrait compte d'une forme d'isolement social du télétravailleur, amené à travailler en dehors de son contexte traditionnel de travail, et l'éloignant des processus managériaux habituels. Or, de nombreux travaux portant sur le télétravail soulignent le fait que les télétravailleurs se reconstruisent de nouveaux réseaux (professionnels et personnels) pour « compenser » la distance qui se crée avec l'organisation à laquelle ils appartiennent (Hislop et Axtell, 2007).

Ainsi, au regard de ces éléments, à la déslocalisation, nous préférons le terme multi spatialisation. Il nous permet de considérer des formes d'organisation du travail plus souples, plus flexibles, multi localisées en mettant l'accent plutôt sur « *la possibilité pour le télétravail mobile de devenir une forme de travail de plus en plus importante* » (Hislop et Axtell, 2007, p.35) en raison, notamment, de la diffusion croissante de nouvelles technologies et outils mobiles (Hislop et Axtell, 2007 ; Taskin, 2010).

## **1.2. PARVENIR A CONTROLER A DISTANCE DANS LES ORGANISATIONS MULTI-SPATIALISEES**

Le développement supposé d'un travail « organisé de manière spatialement dispersé » (Costas, 2013) conduit à certaines difficultés, voire à des précarités liées notamment aux mobilités induites par ces nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, si l'intérêt principal de ces nouvelles formes d'organisation multi-localisées réside dans la flexibilité qu'elles permettent (à la fois pour les individus et les organisations) ; elles posent également des questions centrales et invitent à réinterroger les pratiques organisationnelles plus spécifiquement en termes de contrôle.

L'espace apparaît, dès l'apparition des premières corporations, comme un élément essentiel du contrôle. La dimension spatiale dans et entre les organisations structure, en effet, les rapports sociaux, les rapports de domination et de pouvoir (Taylor et Spicer, 2007). Par exemple, Marx (1965) souligne que les premières corporations se sont constituées dans le but de faire venir sur un même lieu, pour mieux les contrôler, des travailleurs auparavant dispersés sur leurs lieux de vies. Pour Taylor (1914), l'organisation de l'espace de travail est un élément central du contrôle, direct et physique, des employés. On sait aussi l'influence du concept de panoptique de Foucault (1975), qui montre que la surveillance directe et visuelle est facilitée par un aménagement spécifique de l'espace d'un bâtiment. Enfin, de nombreux travaux ont montré l'influence de la conception architecturale des espaces sur les comportements des salariés (voir, par exemple, Markus, 1993 ; Kornberger & Clegg, 2004).

Dès lors, les organisations multi spatialisées, en remettant en cause l'organisation de l'espace traditionnelle de l'entreprise en un seul lieu, soulève des problématiques de contrôle nouvelles, qui peuvent même apparaître comme un des freins essentiels au développement du travail à distance (Daniels et al., 2001 ; Taskin et Vendramin, 2004). Felstead *et al.* (2003)

parlent de *ruptures* pour caractériser les évolutions dans les modes de contrôles qui ne reposent plus sur l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la visibilité » (la possibilité d'observer le travailleur) et la « présence » (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues). L'absence de visibilité et de présence du salarié apparaissent en décalage avec les formes de contrôle traditionnelles, normalement structurées autour de la règle des « trois unités » de lieu, de temps et d'action (Taskin, 2006) : l'unité de lieu permet le contrôle visuel ; l'unité de temps permet le contrôle du temps de travail ; et l'unité d'action permet le contrôle des procédures à suivre. Le manque de visibilité et de présence du salarié, en modifiant ces trois unités, rend inopérant (voire contreproductif) les dispositifs de contrôle classiques, et contribue même à l'émergence de nouvelles formes de contrôles. Ainsi, les organisations multi spatialisées s'appuieraient davantage sur les TIC, qui fournissent davantage d'indicateurs de contrôle que les moyens et outils traditionnels (Fairweather, 1999 ; Wicks, 2002). Par ailleurs, elles se tourneraient vers l'utilisation de modes de contrôle moins basés sur la supervision directe ; et laisseraient ainsi davantage de place à l'autonomie du salarié (Konradt et al., 2003) et à la confiance (Festead et al., 2003).

Néanmoins, un paradoxe émerge de ces nouvelles formes d'organisation du travail : alors qu'elles sont censées donner davantage de liberté et d'autonomie aux individus, elles modifient, voire renforcent au contraire le contrôle (Taskin et Edwards, 2007). Le télétravail peut conduire en effet à une intensification et une diversification des modalités de contrôle qui apparaît alors comme une forme de compensation face à l'impossibilité du contrôle physique (Harpaz, 2002). Ce sont les principes mêmes du contrôle qui sont redéfinis et s'intensifient au regard du recours systématique aux TIC. Deux éléments semblent structurants.

D'une part, des formes d'autocontrôle apparaissent chez les télétravailleurs : les individus se contraignent à être plus réactifs et à envoyer, par exemple, davantage de courriels (Taskin, 2007). Ainsi, si les télétravailleurs apprécient la distance qui les sépare de leur lieu de travail et le sentiment d'autonomie qui s'en dégage, ils ressentent aussi parfois négativement la possibilité d'être surveillés (Taskin et Tremblay, 2010), et le besoin de s'autocontrôler plus strictement (Taskin, 2007).

D'autre part, les organisations ont tendance à chercher à développer le contrôle social (ou idéologique), qui s'appuie sur l'intériorisation par les salariés des valeurs de loyauté et de

disponibilité, pour compenser l'absence de contrôle formel (Valsecchi, 2006 ; Taskin, 2007 ; Taskin et Sewell, 2015). Certaines recherches critiques soulignent d'ailleurs que le travail multi spatialisé traduit à ce titre une évolution en termes de culture, d'idéologie ou de discours, menant à un contrôle accru des travailleurs et à leur soumission aux normes de performance (Dale et Burrell, 2008 ; Hancock et Spicer, 2011).

La question du contrôle ne va donc pas de soi dans les organisations multi spatialisées. L'absence de visibilité et de présence semble laisser plus de place à l'autonomie des salariés ; toutefois, des formes de contrôle normatif et d'autocontrôle plus stricts se déploient simultanément. Ainsi, plutôt que de nouvelles formes de contrôle, ce sont de nouvelles formes d'articulations entre contrôle et autonomie, qu'il reste à explorer, qui apparaissent dans le cas des organisations multi spatialisées (Festead et al., 2003 ; Halford, 2005), comme, plus généralement, dans les organisations pot-bureaucratiques (MacKenna & al., 2010).

L'étude qui suit entend explorer cette question, auprès d'acteurs d'organisations multi spatialisées.

## **2. REVUE DE LITTERATURE : LES ORGANISATIONS MULTI SPATIALISEES ET LE DEFI DU CONTROLE**

Afin d'étudier plus en avant ce défi du contrôle, nous mobilisons une méthodologie qualitative. Nous présentons tout d'abord la stratégie d'accès au réel ; puis revenons sur les données collectées.

### **2.1. UNE APPROCHE QUALITATIVE**

Nous étudions les organisations multispatialisées, et plus spécifiquement la manière dont le télétravail modifie le contrôle. Les pratiques de télétravail se sont en effet très largement développées ces dernières années. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le télétravail s'inscrit dans une multitude de pratiques empiriques et le télétravailleur peut avoir de nombreuses possibilités quant au choix de son/ses espace(s) de travail (son domicile, un hôtel, le train, des espaces de co-working, etc.). L'émergence et le développement des espaces de co-working s'inscrit en filiation de la notion de tiers lieux qui suscite depuis quelques années la création de nombreux espaces collaboratifs de travail « hors les murs » des organisations classiques.

Cette notion s'inscrit dans le contexte d'un accroissement de la diversité des formes et des lieux de travail à distance ou de « *mobile work* », qui désignent l'hétérogénéité des lieux de travail possibles hors du siège principal de l'organisation (Thomsin et Tremblay, 2006). Le constat du développement des pratiques de travail à distance a conduit à s'interroger sur la nécessaire réduction de l'isolement des salariés pour recréer un environnement de travail propice aux interactions et aux échanges. Le concept de tiers lieux a été introduit pour désigner l'émergence de nouveaux lieux, intermédiaires entre le domicile et le travail, adaptés pour les travailleurs mobiles (Oldenburg, 1989). Ces nouveaux espaces visent en effet à encourager et à stimuler des modes d'organisation du travail plus flexibles et plus mobiles (Townsend *et al.*, 2011 ; Spinuzzi, 2012).

Il existe aujourd'hui une multitude d'initiatives empiriques de tiers lieux émanant, soit de la sphère institutionnelle, soit des entrepreneurs eux-mêmes tels que les espaces de coworking, les cantines numériques, les Fabs Labs les Espaces Publics Numériques, etc. A titre d'exemples, la ville de Paris a fait connaître son intention d'étendre le télétravail à une partie de ses 52 000 salariés. Le plus grand espace de coworking parisien a ouvert début avril 2017 dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement, il propose 12 000m<sup>2</sup> et 2400 postes répartis sur huit étages. Notons enfin l'inauguration de la Station F, incubateur géant qui a vocation à accueillir jusqu'à 1000 start-up et qui a également ouvert fin juin 2017.

Pour comprendre les dynamiques du travail multi spatialisé qui se déroulent dans ces espaces, nous mobilisons un design qualitatif. Nous cherchons en effet à comprendre les pratiques de télétravail en émergence et en développement. Pour être comprises, ces pratiques de télétravail et leurs dynamiques sous-jacentes doivent être étudiées dans le contexte de leur mise en œuvre en décryptant les significations, la réalité sociale, les motivations et les intentions que les individus attachent à leurs pratiques. Notre méthodologie, qualitative, se caractérise par conséquent, par une construction itérative et utilisant des canevas « ouverts » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). La progression de notre recherche s'est faite via de nombreux allers et retours entre les différentes phases de collecte des données, de découverte et d'enrichissement de la littérature et d'analyse des données.

## 2.2. UNE ETUDE DE CAS UNIQUE PORTANT SUR UN ESPACE GEOGRAPHIQUE SINGULIER

L'appréhension du télétravail et des entreprises multi spatialisées laisserait légitimement penser qu'il n'est ni nécessaire, ni pertinent de se limiter à un espace géographique spécifique. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, les travail multi spatialisé est par essence multiple. Néanmoins, il nous semble impératif de limiter l'étude spatialement autour d'un cas spécifique. La notion de « cas » est appréhendée différemment en sciences de gestion, en histoire, en anthropologie ou plus généralement en sciences sociales (David, 2003). Il peut être une personne, un groupe, un projet, une organisation un groupe d'organisations (Hlady Rispal, 2000), un évènement ou une entité (Yin, 2003). Le cas est entendu ici comme un espace géographique singulier, espace géographique que précédemment défini comme « *un construit social fruit de la combinaison entre les interprétations, par les individus, de leurs perceptions sensorielles et des significations plus ou moins partagées, dont ils dotent leur environnement.* ». La méthode des cas semble constituer la principale voie méthodologique choisie par les chercheurs pour appréhender les dynamiques spatiales (Lauriol et al., 2008). Ces auteurs considèrent cette méthodologie comme la mieux à même d'analyser des phénomènes aussi divers que les réseaux locaux d'entreprises dans une région, l'organisation spatiale de la production d'un groupe, la répartition spatiale au sein d'un secteur, l'imbrication de réseaux locaux et globaux, mais également le travail multi spatialisé qui nous concerne plus directement.

Le cas étudié (l'espace) correspond à un territoire dont les spécificités en font un terreau fertile pour l'étude du travail multi spatialisé, dans lequel les mobilités « hors les murs » et multi localisées sont effectives et observables. Notre choix s'est porté sur l'étude de l'agglomération tourangelle. Il nous semble en effet que cet espace rassemble l'ensemble des caractéristiques utiles à l'étude des organisations multi spatialisées et des pratiques de télétravail.

### Caractéristiques de l'agglomération tourangelle vis-à-vis de l'objet de recherche

- Une forte présence de salariés pendulaires résidant à Tours et travaillant pour la plupart en Région Parisienne (environ 3000), attirés par un cadre de vie et par des prix de l'immobilier moins élevés qu'en région parisienne

- La situation géographique de Tours à environ 250 km de Paris et à proximité d'autres métropoles françaises (Bordeaux, Rennes, etc.)
- Des infrastructures de transports pour faciliter la mobilité (TGV Paris –Tours 1h, LGV Bordeaux Paris transitant par Tours, etc.)
- Forts mouvements de décentralisation d'entreprises, qui ont conduits à délocaliser une partie des activités de certaines entreprises auparavant fortement ancrées dans d'autres territoires et plus particulièrement en Région Parisienne (RH de l'armée en 2010, etc.)
- Une politique publique locale en faveur de la mobilité (dispositif Mobilico Centre qui vise à prendre en charge une partie des abonnements domicile / travail des salariés afin de faciliter les mobilités et attirer de nouveaux résidents pendulaires)
- Des dispositifs locaux pour encourager le travail multi localisé (création de nombreux tiers lieux : cantine numérique, Fab Lab, Palo Altours, French Tech, etc.) et une certaine porosité entre ces espaces, pratiqué par de nombreux flux d'individus, de connaissances, d'informations, etc.

### **2.3. ECHANTILLONNAGE ET DONNEES COLLECTEES**

Nous avons privilégié les entretiens semi-directifs individuels afin de favoriser la coproduction, la flexibilité, l'intimité, et les rencontres interpersonnelles. Le choix du semi-directif, par sa souplesse, engendre une richesse d'information et une cohérence de l'analyse des données. Au total 18 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre décembre 2013 et octobre 2016. Quatre catégories d'acteurs ont été interrogées.

Nous avons tout d'abord interrogé 8 télétravailleurs. Les recherches sur le télétravail se sont pendant longtemps intéressées à deux types de profils spécifiques. Taskin et Tremblay (2010) distinguent les professionnels (par exemple des chercheurs) qui travaillent une ou deux journées par semaine à domicile, ou le représentant de commerce qui alterne des visites chez les clients, des passages au bureau, des heures de travail à domicile, etc. Pontier (2014), les distingue en fonction de critères de statut (salarié ou indépendant), de proportion du temps de travail (temps complet, mi-temps, occasionnel) et de lieu d'activité (domicile, télécentre, nomade). Nous avons dans le cadre de cette recherche privilégié trois profils spécifiques : des

télétravailleurs à domicile, des télétravailleurs en espace de co-working et des télétravailleurs hybrides.

Nous avons également interrogé des animateurs d'espaces de coworking qui accueillent des télétravailleurs. L'agglomération tourangelle connaît depuis quelques années une inflation du recours aux initiatives d'espaces de coworking. La création de la site Mame en est l'emblème et accueille l'ensemble de la French Tech tourangelle, rebaptisée pour l'occasion « Tours'Tech ». Au-delà de ce lien « totem », de nombreux autres espaces existent (Le HQ Tours, HB espace business, Pépinière start-in Box, Atelier des Prébendes, etc.). Plus spécifiquement, quatre entretiens ont été réalisés avec des dirigeants ou animateurs d'espaces de co-working. Leur mission principale est la gestion et l'administration des espaces de travail mais également la création de liens entre les membres.

Nous avons également interrogé trois dirigeants ou managers d'entreprises dont une partie des salariés travaillent à distance. Les représentations de ces acteurs sont fondamentales, notamment autour des questions de contrôle des collaborateurs qui travaillent à distance. Nous avons interrogé des entreprises dont les salariés en situation de télétravail font partie de notre échantillon. Ces entreprises sont essentiellement dans le secteur des services.

Enfin, nous avons interrogés des acteurs institutionnels qui supportent les espaces de co-working. Trois acteurs ont été privilégiés : la SNCF concernée au premier chef par les nouvelles pratiques de travail à distance ; notamment concernant la mobilité de sa clientèle professionnelle et qui porte en ce sens différentes initiatives de tiers lieux en France; un directeur de cabinet d'une communauté d'agglomération qui promeut les pratiques de télétravail, notamment pour attirer des entreprises parisiennes. Le télétravail et les espaces de co-working sont en ce sens considérés comme des outils d'attractivité des territoires au même titre que le développement de la fibre par exemple ; un observatoire économique territorial qui a vocation à créer des statistiques sur le travail à distance à destination des entreprises et des institutionnels locaux.

Le tableau 1 synthétise les entretiens réalisés, les fonctions de personnes interrogées, les durées des entretiens et les codes associés.

**Tableau 1. Composition de l'échantillon**

<b>ORGANISATION</b>	<b>Fonction</b>	<b>interview</b>	<b>Durée</b>
---------------------	-----------------	------------------	--------------

1	Espace de CW	Animateur	Collectif	1h10
2	Espace de CW	Animateur	Bertrand	1h02
3	Espace de CW	Dirigeant / gestionnaire	Julien	31min
4	Institutionnel	Communauté d'agglomération	François	1h13
5	Espace de CW	Dirigeant / gestionnaire	Pierre-Guy	51min
6	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Cyrielle	1h09
7	Institutionnel	SNCF	Jean Pierre	57min
8	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Jérôme	40min
9	Entreprise	Dirigeant	Olivier	1h02
10	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Amélie	54min
11	Institutionnel	Observatoire économique	Caroline	1h05
12	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Mathilde	27min
13	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Amandine	42 min
14	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Nicolas	45 min
15	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Sandra	52 min
16	Télétravailleur	Entreprise multi spatialisée	Victor	32 min
17	Entreprise	Directeur Général	Benjamin	43 min
18	Entreprise	Manager	Caroline	1h02

Les entretiens réalisés ont fait l'objet d'un enregistrement et une retranscription intégrale. Ces retranscriptions ont ensuite fait l'objet d'une analyse reposant sur un codage reposant sur la méthodologie de Gioia et al. (2013) et implique un codage ouvert et axial (Strauss & Corbin, 1998) permettant d'élaborer une analyse de premier ordre, puis de second ordre (logique inductive), visant à théoriser les résultats en les confrontant aux recherches existantes (logique abductive). Nous intéressent aux représentations des acteurs, aux significations, aux inférences et au sens des mots plus qu'aux mots eux-mêmes, le traitement des données qualitatives a été fait via une analyse de contenu thématique. La construction du dictionnaire des thèmes et de la grille de lecture a été construite de manière itérative à travers des allers et retours entre la littérature et la collecte des données.

### **3. RESULTATS : LA PERSISTANCE DE FORMES DE CONTROLE BUREAUCRATIQUES**

Cette partie décrit les réponses apportées à un enjeu majeur des organisations multi spatialisées : comment contrôler à distance ? Comme nous l'avons mentionné, Felstead et al. (2003) parlent de ruptures pour caractériser les évolutions dans les modes de contrôles qui ne reposent plus sur l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la « visibilité » (la

possibilité d'observer le travailleur) et la « présence » (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues). Les organisations multi-spatialisées mettent en place des dispositifs qui permettent de renouer avec des formes de visibilité, et de présence.

### **3.1. RETABLIR LA VISIBILITE : UN CONTROLE DIRECT PERSISTANT**

Sur le plan de la visibilité tout d'abord, nous avons pu constater que ces organisations multi spatialisées mettent en place des mécanismes pour rétablir cette visibilité de l'activité des travailleurs. Loin de l'image caricaturale d'un esprit « start up » idéalisé, où le salarié serait entièrement libre, le contrôle s'avère nécessaire en vue d'assurer une cohérence de l'activité du salarié avec les objectifs de l'organisation : « *Lorsque j'ai créé la société, bien entendu, le travail à distance demande un peu de suivi parce qu'on ne peut pas imaginer que sans aucun contrôle, tout va aller forcément pour le mieux.* » (Olivier). De manière plutôt contre-intuitive, la forme de contrôle mise en place naturellement s'apparente davantage à ce que Edwards (1983) nomme le contrôle simple, ou ce que Mintzberg (1982) nomme la « supervision directe » : une forme de contrôle directe où un manager, gérant une petite équipe, exerce son pouvoir personnellement et contrôle directement ses employés. Comme le souligne ce dirigeant : « *le minimum indispensable, c'est de savoir combien de temps on passe à quoi.* » (Olivier). Ce système de contrôle simple, qui prévalait dans les premières formes de corporations capitalistes, est adapté aux petites entreprises (comme celles étudiées dans notre cas), et n'a pas nécessairement été amendé par le passage du temps, les nouvelles formes de pratiques managériales ou le développement des technologies (Edwards, 1984). Ainsi, on trouve trace d'un contrôle visuel direct, qui rappelle de manière troublante le contrôle tayloriste du contremaître, mais une via une technologie à distance : « *Chacun a des projets à mener, y compris Cécile. Puis, elle déclare ses heures par mail à une autre assistante. De toute façon, on voit son écran et sa souris qui bouge dans tous les sens.* » (Laure). Dans le même esprit, mais de manière moins directe, on contrôle le temps passé à chaque activité : « *C'est beaucoup plus cadré en télétravail que sur des plateaux, parce qu'on a des outils de suivi qu'on remplit tous les jours pour dire le temps qu'on a passé sur chaque étude, et on fait des points réguliers. Tous les deux ou trois jours, on fait un point sur l'avancement. Puis, à la fin de chaque mois, on fait le point sur les différentes études, le temps passé, l'avancement, le temps à prévoir pour le mois suivant, l'organisation du planning. Ce n'est pas forcément des choses que j'ai faites avant, où le directeur était là et il voyait ce qu'on faisait sans vraiment*

*voir ce qu'on faisait. Je trouve que c'est beaucoup plus cadré sur la gestion du temps et l'organisation, que sur un plateau où tout le monde voit ce qu'on fait mais personne ne sait véritablement ce qu'on fait.* » (Caroline). Ce constat rejoint celui de Brivot & Gendron (2011), qui soulignent que les nouvelles technologies améliorent la capacité des organisations à effectuer des contrôles individualisés précis et toujours plus intrusifs.

Pour connaître le temps passé sur telle ou telle activité, on s'appuie aussi sur un outil privilégié, la feuille d'activité : *« On a ces fameuses feuilles d'activité où on rentre le temps passé par étude. Mais, comme c'est quand même un suivi à distance et que les chargées d'études sont souvent débutantes, etc., j'ai adjoint un journal d'activité, où non seulement il y a des quantités passées, mais un petit peu ce sur quoi elle a bossé, mais de manière très sommaire, simplement c'est pour mémoire, pour qu'à la fin du mois on puisse éventuellement en parler. »* (Olivier). Ces éléments sont clairement utilisés pour contrôler le travail individuel : *« il y a un décompte des heures passées sur telle ou telle étude. C'est journalier, 8 heures de travail par jour, et on répartit le temps passé sur telle ou telle étude. Tout est synchronisé sur une Dropbox et Olivier a accès. »* (Julien) ; ou encore : *« Chaque jour, on doit détailler le temps par tâche et le temps passé dans un tableau Excel. Cela permet à Olivier de faire les totaux à la fin du mois et de faire une revue de projet chaque mois avec chaque chargée d'études sur chaque affaire. Il y a un autre outil de com et de suivi avec des petits comptes (rouge, vert, souvent rouge !) pour dire l'avancement des études et le temps qu'il nous reste pour prévoir le temps qu'il faut (N+1, N+2 etc.). Et tout cela est copié dans un autre tableau de suivi et de plan de charge. Donc, si on ne remplit pas ces feuilles d'activité au quotidien, il s'en aperçoit très vite ! Sans ces infos, il ne sait plus ce que chacun fait. Mais je me mets à sa place, c'est un peu délicat quand on recrute du monde et qu'on ne les a pas sous les yeux. »* (Cyrielle). La feuille d'activité permet un contrôle a posteriori : *« lorsque j'étais responsable d'agence, ce qu'on appelle les feuilles d'activité. On écrit au jour le jour combien de temps on passe sur telle étude. Cela permettait un suivi a posteriori de dire sur cette étude on a passé tant de temps, on a passé plus de temps, on a passé moins de temps. »* (Olivier). Cet outil de gestion, très basique, rappelle sur certains aspects la symbolique « pointeuse » tayloriste. On peut même s'étonner que, à l'ère « post-bureaucratique », « digitale », le terme de « feuille » soit encore utilisé pour désigner un outil

purement informatique. En tous les cas, la feuille d'activité est, on le voit, un élément central du rétablissement de la visibilité du travail effectué par les individus.

### 3.2. LA PROXIMITE COMME OUTIL DE CONTROLE

Sur le plan de la présence (Feldstead et al., 2003), ces organisations multi spatialisées cherchent là aussi à recréer de la cohésion que la distance ne permet pas. Des moyens relevant davantage du contrôle normatif sont mis en place. Parmi ceux-ci, les moments de convivialité ou de rencontre sont utilisés : *« aujourd'hui, on est tous des nomades à droite à gauche, on se rencontre à l'occasion et on a nos réunions d'équipe. »* (Olivier). Les managers cherchent, dès le processus d'intégration des salariés dans ces situations de travail à distance, à évaluer le potentiel de proximité des salariés, comme l'explique un télétravailleur à domicile en évoquant son processus d'intégration : *« les embauches sont assez rigoureuses avec un protocole à suivre, pour essayer de voir si on a des atomes crochus et s'il peut compter sur nous en matière d'autonomie, etc. Il faut qu'il puisse y avoir une confiance mutuelle pour oser se dire les choses. C'est un préalable qui fait que nous avons des profils qui sont tous compatibles. On s'entend tous bien et le fait que nous ayons des profils proches et un mode de fonctionnement qui convient bien fait partie du truc »* (Nicolas) ; et de préciser encore plus loin : *« C'est de la proximité dans la manière de faire, dans la manière de penser, de se comporter, de se projeter dans l'avenir dans son travail. C'est la proximité qui compte en fait. »* (Nicolas).

Cette proximité non pas physique mais psychologique renvoie à cette forme de contrôle normatif (Barley & Kunda, 1992), qui se fait par adhésion et internalisation des valeurs de l'entreprise, suivant l'idée selon laquelle les managers peuvent réguler les travailleurs non plus seulement en supervisant leurs comportements, mais aussi en alignant leurs pensées et leurs émotions aux objectifs de l'entreprise. Cela rejoint les constats faits dans la littérature selon lesquels les organisations multi spatialisées s'appuient sur l'intériorisation par les salariés des valeurs de loyauté et de disponibilité, pour compenser l'absence de surveillance directe (Valsecchi, 2006 ; Taskin, 2007 ; Taskin et Sewell, 2015). Cela permet d'instaurer parfois un climat de confiance, nécessaire lui aussi pour pallier le manque de visibilité et de présence : *« On s'entend très bien aussi avec Olivier, on se connaît depuis longtemps. Il y a*

*une vraie relation de confiance qui s'est installée depuis le début. Je pense que c'est nécessaire dans ce mode de fonctionnement.* » (Nicolas). Elle est également essentielle pour la coordination entre les télétravailleurs d'une même entreprise. En effet comme l'exprime un répondant : *« en étant à distance au travail, il y a une espèce de confiance mutuelle qui est nécessaire et sur laquelle nous pouvons tous compter. »* (Nicolas). La confiance est toutefois, dans les organisations multi spatialisées, à la fois plus nécessaire et plus difficile à mettre en place.

### **3.3. UN CONTROLE PARADOXALEMENT RENFORCE**

Les mécanismes mis en place pour pallier ce manque de visibilité et de présence n'empêchent cependant pas le développement de ces formes de renforcement paradoxales du contrôle (Taskin et Edwards, 2007). En effet, le manque de présence provoque un « soupçon » généralisé, du côté des managers, mais aussi du côté des salariés, qui s'interrogent sur les activités de leurs collègues, ce qui rappelle le « concertive control » décrit par Barker (1993). Comme l'exprime un salarié à propos d'un collègue télétravailleur : *« Quand la personne est partie sur Lille une année avant moi, j'ai eu le temps d'avoir le ressenti des différents collègues. Personne ne savait ce qu'il faisait globalement, c'était suspicieux. Quand on l'appelait, il suffisait qu'il ne réponde pas et tout le monde se disait qu'il était parti en ville, puisqu'il n'y avait pas de surveillance. »* (Jérôme). Des formes d'auto contrôle (Taskin, 2007) se mettent donc en place : *« C'est un peu la hantise pour moi. Quand je reviens et que j'ai des appels manqués, je me dis « on va croire que... ». Je pense que certaines personnes gèrent différemment mais je me dis qu'il faut faire attention. Si ça se passe trop souvent, c'est sûr qu'on ne peut pas empêcher... Même si on rappelle dix minutes après, les gens se posent des questions sur ce qu'on faisait »* (Jérôme).

Il est intéressant de constater que les télétravailleurs sont tout à fait conscients de ce renforcement paradoxal du contrôle, et qu'ils mettent en place des mécanismes de défense pour lutter contre celui-ci. Par exemple, pour éviter de se retrouver à la merci d'un appel non répondu, les salariés sont conduits à autoréguler leur activité (Deffayet, 2002 ; Harpaz, 2002), en instaurant des formalisations qui les protègent de l'arbitraire : *« Il y a un suivi réalisé par nous-mêmes. »* (Nicolas) ; ou encore *« À la base, ça devait être plus cadré que ça. Je m'étais forcé au début à faire un suivi d'activité qu'on n'avait pas spécialement dans notre entreprise.*

*C'était un peu l'ambiance start-up, une jeune entreprise où il n'y avait pas de suivi et donc je m'étais forcé à rédiger chaque demi-journée en quelques mots ce que j'avais fait. Puis j'envoyais un compte rendu tous les mois à mes deux chefs pour qu'ils soient au courant de ce je faisais et de présenter ce que j'allais faire les semaines suivantes.* » (Jérôme). On voit ici que la feuille d'activité n'est en réalité pas seulement un outil de contrôle imposé « par le haut », mais aussi (et, peut-être, surtout) un outil poussé « par le bas », par les salariés qui y voient une manière de lutter contre les dérives du sur-travail. De même, cette salariée exprime un besoin d'un rythme de travail encadré, formalisé, avec lequel elle entretient un rapport ambigu : *« Pour ce qui me concerne, je reste contrainte par cette feuille d'activité quotidienne où je dois justifier du temps et du boulot. Après, je me mets certainement plus de barrières qu'il n'en faut car on est censé avoir un rythme souple, mais de respecter quand même les horaires de bureaux classiques qui sont ceux de nos clients. »* (Cyrielle). Ainsi, lorsque le management ne l'exige pas, ce sont les salariés eux-mêmes qui proposent de réinstaurer une forme de contrôle formalisé : il s'agit pour le salarié de s'auto justifier au regard de la distance qui le sépare de sa direction et de ses collègues, et la feuille d'activité apparaît en ce sens comme un outil de légitimité professionnelle qui permet de compenser l'absence de contrôle visuel ou physique. Ainsi, la formalisation est en quelque sorte « réclamée » par le salarié, comme outil de justification et de protection contre des soupçons ou des évaluations arbitraires.

Dans la même logique, les salariés vont même plus loin en formalisant des horaires quotidiens précis de travail qu'ils s'astreignent à suivre et qu'ils instaurent d'eux-mêmes : *« Oui. Maintenant c'est quelque chose que je gère bien, tout est organisé. C'est plutôt la première année où c'était un peu compliqué. On se laisse avoir par les horaires. »* (Nicolas). Les individus se re-crément des routines professionnelles et des routines personnelles : *« Au début, j'avais peur de ne pas avoir une certaine rigueur pour me lever, car je suis quelqu'un qui a du mal à se lever le matin. Mais je pense que je me suis fait mon rituel et j'arrive à me lever pour être prête à travailler dans les temps. »* (Mathilde). A ce titre, en évoquant ses collègues télétravailleuses à domicile, un individu précise : *« elles se donnent une régularité qui est nécessaire. »* (Nicolas) ; et plus précisément *« Je me fixais des horaires imposés. Même si je sais qu'Olivier n'est pas très à cheval et que ça ne le dérange pas si on va acheter son pain le matin etc., j'essayais de commencer à 9 heures, puis de faire la pause-déjeuner pour*

*repandre à 14 heures, comme ce qui était écrit sur mon contrat de travail. Je m'imposais une journée de travail mais même si je suis chez moi, je ne fais pas quinze mille trucs. Je suis chez moi, mais je suis au travail. Je ne fais pas des choses pendant ce temps-là. » (Amandine).*

Ce que révèlent au fond ces télétravailleurs, c'est un étrange retour à la vieille notion weberienne de « bureau » : *« Dans l'ensemble, oui. J'ai un appartement lyonnais assez typique avec une alcôve au fond du salon. Mon bureau est dans cet endroit. Physiquement, il est un peu séparé du salon, c'est l'endroit où je travaille. Même quand je veux me poser le soir pour aller sur internet le soir, je vais plutôt me mettre sur le canapé, je ne vais pas sur le bureau. Dans l'ensemble, une fois que j'ai fini ma journée, je ne reviens pas. » (Mathilde).* Le bureau est en effet chez Weber l'élément central de la modernité dite « rationnelle légale » : *« Les actes et l'activité continue des fonctionnaires constituent le bureau, le centre de toute action moderne d'un groupement quelconque. ».* (Weber, 1995, p.293). En reconstituant, à domicile, le bureau weberien, les télétravailleurs ont le sentiment de réinstaurer du contrôle sur leur propre travail, afin de lutter contre le surtravail et l'arbitraire d'exigences intempestives qui viendraient envahir leur vie privée. En effet, l'instauration d'un espace bureau formalisé et délimité est consubstantielle à l'impersonnalité et au caractère non arbitraire des règles abstraites qui régissent les bureaucraties, et qui garantissent l'égalité de traitement de tous. : *« les membres du groupement, en obéissant au détenteur du pouvoir, n'obéissent pas à sa personne mais à des règlements impersonnels ; par conséquent ils ne sont tenus de lui obéir que dans les limites de la compétence objective, rationnellement délimitée, que lesdits règlements fixent. »* (Weber, 1995, p.293) : au contraire de ce qui se passe avec les autres formes d'autorité (charismatique et traditionnelles). Ainsi, les télétravailleurs semblent lutter contre les excès du contrôle à distance, souvent relevés dans la littérature (Valsecchi, 2006 ; Taskin, 2007 ; Taskin et Sewell, 2015), en formalisant plus clairement, sur le modèle bureaucratique, leur travail à domicile.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION : LA PERSISTANCE DE LA BUREAUCRATIE ?**

Dans cet article, nous avons examiné un défi majeur qui se pose aux membres des organisations multi spatialisées : le contrôle de salariés éloignés. Nous avons mis en évidence qu'elles reprennent des méthodes de contrôle très classiques : contrôle direct, contrôle

bureaucratique, « concertive control », etc.,. Au-delà de ce constat somme toute peu surprenant, il est intéressant de constater que ce ne sont pas forcément les dirigeants eux-mêmes qui établissent ces contrôles : lorsque les managers, confiants dans leurs salariés, ne mettent pas en place de mécanismes formels de contrôle, ce sont les salariés eux-mêmes qui instituent des règles formelles ; ou ce sont les salariés eux-mêmes qui s'auto contrôlent ou se surveillent les uns les autres. De la même manière, Merchant et Van der Stede (2007) a montré, dans un tout autre contexte, que les règles extrêmement strictes d'un casino auxquelles devaient se soumettre les employés (fouilles, mains toujours visibles, recomptage, uniformes, etc...) n'étaient non seulement pas vécues comme coercitives, mais avaient même été en partie réclamées par les syndicats représentants des personnels. L'explication en était que les personnels préféraient un système formel les protégeant d'éventuelles accusations de vol injustes ou arbitraires provenant du management. Tout se passe comme si les salariés eux-mêmes reconstruisaient, petit à petit, les formalisations qui font les structures bureaucratiques. Le « bureau », en tant que lieu de règles formelles, est en partie « ré institué ».

Nous discutons donc ici de ce constat à première vue étonnant : pourquoi ces organisations, qui se construisent en opposition aux organisations traditionnelles, font-elles un retour si marqué aux formes de contrôle bureaucratique classiques ?

La réponse tient sans doute à un malentendu sur la nature profonde de la bureaucratie. Une partie du discours managérial moderne, et particulièrement celui autour des nouvelles formes de travail permises par les nouvelles technologies, s'est construit sur le rejet d'une bureaucratie dépeinte comme rigide, ineffective, et peu innovante ; discours corroboré par de nombreux auteurs décrivant les rigidités et les effets corrosifs de la bureaucratie sur la motivation et l'enthousiasme des individus (par exemple Walker & Brewer, 2009). Mais ce discours est construit sur le rejet de la « cage de fer » bureaucratique, et non sur la bureaucratie elle-même. C'est Weber lui-même, très inspiré par les conceptions libérales de l'individu (Adler, 2012), qui pensait que la bureaucratie avait tendance, avec le temps, à se transformer en cage de fer pour ses membres. A terme, la bureaucratie devient lourde, rigide, et aliénante pour les individus : elle devient à leurs yeux un mauvais « trade-off » entre la relative sécurité et le salaire fixe que leur procure leur emploi et la perte d'autonomie qui l'accompagne.

Cette conception de la bureaucratie verse toutefois dans ce que Gouldner (1955) a nommé le « pathos » bureaucratique, cette forme de pessimisme généralisé chez les chercheurs spécialistes des organisations, qui les amènent à considérer les bureaucraties comme définitivement pathologiques, et qui les conduisent à abandonner la recherche de solutions et d'améliorations. A contrario, Gouldner a montré dans sa célèbre monographie (1954) que, à côté des formalisations qui sont vécues comme illégitimes ou injustes (« coercive ») ou non respectées (« mocked »), il existe aussi des formalisations considérées comme bonnes par à la fois par les managers et les travailleurs (« representative »). Il apparaît à l'analyse que les règles et routines qu'instituent les membres des organisations multi spatialisées appartiennent à ce dernier registre. En mettant en place un bureau, où l'espace et les horaires sont délimités, et lorsqu'ils se soumettent au contrôle bureaucratique des feuilles d'activité, ils construisent des cadres, des règles et des routines qui sont considérées comme « bonnes », à la fois par les managers et les salariés. L'étonnant est qu'ils recréent des règles et des routines propres à une « vie de bureau », typique des organisations bureaucratiques traditionnelles, avec ses formes de contrôle bureaucratique classiques.

L'explication d'un tel retour aux principes bureaucratiques est simple. Gouldner (1954 ; 1955), et plus récemment Adler (Adler & Borys, 1996 ; Adler, 2012), ou encore du Gay (2000 ; 2005) ont rappelé utilement que la bureaucratie, avant d'être une « cage de fer » pathologique, était avant tout une forme d'organisation légitime rationnellement aux yeux de ses membres, qu'ils soient managers ou salariés. La bureaucratie est certes pesante par son poids hiérarchique et l'obligation de suivre des règles formelles précises ; mais elle est, dans le même temps, fortement protectrice pour ses membres, contre l'arbitraire, le désordre et le hasard. Ainsi, les personnes interrogées reflètent-ils cette ambivalence typiquement bureaucratique (Adler, 2012 ; Merton, 1976) : d'un côté, ils rejettent les pesants sacrifices d'une stricte hiérarchie, mais de l'autre, ils ré instituent par eux-mêmes des règles légitimes car elles permettent de se protéger de contrôles arbitraires ; sans voir forcément que ces règles représentatives qu'ils instituent, sont un retour net aux principes centraux de la bureaucratie qu'ils fuyaient au départ.

Cette étude rejoint donc le constat d'une « persistance de la bureaucratie » (Walton, 2005) sous de nouvelles formes hybrides (Josserand & al., 2006 ; McSweeney, 2006). On rejoint ici

certain travaux récents qui montrent que la bureaucratie resurgit sous des formes nouvelles dans des secteurs qui tentaient pourtant de la fuir, qui s'étaient érigées en formes post bureaucratiques basées sur les nouvelles technologies (comme par exemple, dans des communautés open source (O'Mahony & Ferraro, 2007; Joyce & al., 2013).

Au final, cette recherche s'inscrit au cœur du débat entre avocats de la post-bureaucratie qui la considèrent comme libératrice de la « cage de fer » bureaucratique (par exemple, Jamali & al., 2006), et ceux qui montrent qu'elles peuvent être stressantes pour les employés, en affaiblissant la sécurité de l'emploi, et en mettant davantage de pression et de responsabilités sur leurs épaules (par exemple, McSweeney, 2006). En accord avec la première position, les organisations multi spatialisées se bâtissent effectivement sur la volonté de rompre avec la vieille bureaucratie. Mais, en accord avec la seconde, nous avons montré que la flexibilité et l'autonomie sont aussi perçues comme des formes d'arbitraire menaçantes par les employés. Notre étude montre que les mécanismes de contrôle typiquement bureaucratiques apparaissent alors comme des opportunités pour les employés de recréer des règles formelles protectrices contre l'arbitraire. Ainsi, ils (ré)instituent des bureaucraties multi spatialisées, dont les mécanismes ne sont cependant pas a priori foncièrement différents de ceux décrits par Max Weber.

Au final, si ces organisations ne sont pas si « post-bureaucratiques », mais restent des bureaucraties hybrides, la question n'est plus tellement de découvrir ou d'inventer de nouvelles formes de contrôle, mais plutôt de poursuivre la recherche sur les formes de contrôle bureaucratiques dits « habilitants » (Adler & Borys, 1996 ; Ahrens & Chapman, 2004 ; Ragainne & al., 2014) dans ces nouveaux contextes. Autrement dit, il conviendrait d'investiguer davantage la manière dont les formes de contrôles formalisées deviennent, puis restent légitimes aux yeux des employés à distance.

## **Références**

- Adler, P. S. (2012) Perspective—the sociological ambivalence of bureaucracy: from Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science*, 23, 244-266.
- Adler, P. S. & B. Borys (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 61-89.

Ahrens, T. & C. S. Chapman (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary accounting research*, 21, 271-301.

Ajzen M., Donis C., Taskin L., (2015), Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif, *Gestion 2000*, N°3, mai-juin, p.125-147.

Allard-Poési F., Maréchal C. G. (2014), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.

Allen, T.J. et G. Henn, (2007), *The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology*: Routledge.

Barker, J. R. (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 408-437.

Barley, S. R. & G. Kunda (1992) Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.

Brivot, M. & Y. Gendron (2011) Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 135-155.

Chanlat, J-F., (2006), "Space, Organisation and Management Thinking : a Socio-Historical Perspective", Chapter 2, in Clegg S.R., Kornberger, M. (ed.), *Space, Organization and Management Theory*, Liber & Copenhagen Business School Press, 17-43.

Connellan K. (2013), The Psychic Life of White: Power and Space, *Organization Studies*, vol. 34, n°10, p. 1529-1549.

Costas, J., (2013), "Problematizing mobility: a metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite", *Organization Studies*, 34: 10, 1467-1485.

Dale K., Burrell G., (eds.). (2008), *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work*, Palgrave Macmillan, New York.

Daniels, K., Lamond D., Stande, P., (2001), « téléworking : frameworks for organizational research », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp.1151-1185.

David A. (2003), « Etudes de cas et généralisation scientifique en science de gestion », *Revue Science de Gestion*, 39.

Deffayet, S. (2002) *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale. Recherches sociologiques*, vol. 1/02, p. 27-48.

- De Menezes, L-M., Kelliher, C, (2011), « Flexible working and Performance: A systematic review of the evidence for a business case », *International Journal of Management Reviews*, volume 13, numéro 4, pp. 452-474.
- Edwards, R. (1984) *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. Heinmann, London.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, pp. 241-264
- Fairweather N.B. (1999), “surveillance in employment: The cas of teleworking”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 22, N°1, pp.38-49.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard Paris.
- Gay, P.d. (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford University Press.
- Gay, P. d. (2000). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. London: Sage.
- Gioia, D.A., J.B. Thomas, S.M. Clark et K. Chittipeddi, (1994), "Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence", *Organization Science*, 5: 3, 363-383.
- Gouldner, A. W. (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*. The Free Press, New York.
- Gouldner, A. W. (1955) Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy. *American Political Science Review*, 49, 496-507.
- Halford, S., (2005), "Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, 20: 1, 19-33.
- Halford, S. et P. Leonard, (2006), "Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities ", *Organization Studies*, 7: 5, 657-676.
- Harpaz I. (2002), *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*. *Work Study*, vol 51, Issue 2, p. 74-80.
- Hatch, M.J., (1997), *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hlady-Rispal, M. (2000), « une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 61-70.
- Hislop, D. et C. Axtell, (2007), "The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework", *New Technology, Work and Employment*, 22: 1, 34-51.
- Horgen T., Joroff M., Porter W., Schon D. A. (1999), *Excellence by design: Transforming workplace and work practice*. New York: Wiley

- Iedema R.; Long D., Carroll K. (2010), "Corridor communication, spatial design and patient safety: enacting and managing complexities", In Van Marrewijk, A. and Dvora Y., *Organizational Spaces – Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar Publishing
- Jamali, D., G. Khoury & H. Sahyoun (2006) From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13, 337-352.
- Josserand, E., S. Teo & S. Clegg (2006) From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 54-64.
- Joyce, E., J. C. Pike & B. S. Butler (2013) Rules and roles vs. consensus: Self-governed deliberative mass collaboration bureaucracies. *American Behavioral Scientist*, 57, 576-594.
- Latour, B., (2005), *Reassembling the social: an introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- King I.W., Vickery J., (eds.) (2013), *Experiencing Organisations. New Aesthetic Perspectives*, Oxfordshire, Libri Publishing.
- Konradt, U., Hertel, G., and R. Schmook, (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 12(1), p. 61-79.
- Korte W.B. and R. Wyne. (1996) *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. European Commission, DG XIII-8, Ios Pr Inc.
- Kornberger, M. and Clegg, S.R. (2004), "Bringing space back in: organizing the generative building", *Organization Studies*, Vol. 25, No. 7, pp. 1095-1114.
- Kristensen, T. (2004), "The physical context of creativity," *Creativity and Innovation Management*, 13, 89-96.
- Lauriol, J., Perret, V. et Tannery F., (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, No. 184, pp. 91-103.
- Lussault, M., (2007), *L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain*. Paris : Éditions du Seuil.
- Mabey, C., Wong, A. L. Y., Hsieh, L. (2015), "Knowledge exchange in networked organizations: does place matter?" *R&D Management*, 45, 487-500.
- Markus, T. A. (1993). *Buildings & power: Freedom and control in the origin of modern building types*. Psychology Press.

- Marx, K. (1965) *Le Capital*, Livre I, 1867. Gallimard, La Pléiade, tome, 1.
- Massey, D. (1991). A global sense of place. *Marxism Today*, June, pp. 24-9. (Reprinted in Massey, D. (1994). *Space, place and gender*. Cambridge: Polity Press, pp. 146-56.)
- Massey, D. (2005). *For space*. London: Sage.
- McKenna, S., L. Garcia-Lorenzo & T. Bridgman (2010) Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of management development*, 29, 128-136.
- McSweeney, B. (2006) Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management*, 19, 22-37.
- Merton, R. K. (1976). *Sociological ambivalence and other essays*. Simon and Schuster.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation.
- Merchant, K. A. & W. A. Van der Stede. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Newcomb T., (1956), "The prediction of interpersonal attraction", *American Psychologist*, Vol. 11, p. 575-586.
- O'Mahony, S. & F. Ferraro (2007) The emergence of governance in an open source community. *Academy of Management Journal*, 50, 1079-1106.
- Oldenburg, R., (1989), *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day*. New-York: Paragon House.
- Orlikowski, W.J., (2007), "The sociomateriality of organisational life: considering technology in exploring technology at work", *Organization Studies*, 28; 1435–1448.
- Pontier M. (2014), Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ?, *La revue des sciences de Gestion*, Direction et Gestion, N0264, janv-fev, pp. 31-39.
- Sewell, G, and Taskin, L. (2015), "Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework", *Organization Studies*, Vol. 36, No. 11, pp.1507-1529 (November 2015).
- Ragainne, A., E. Oiry & A. Grimand (2014) Contraindre et habiliter: la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20, 9-37.
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.

- Spinuzzi, C., (2012), "Working alone together coworking as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, 26: 4, 399-441.
- Taskin, L., (2006), "Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain", *Interventions économiques*, 34 : 2, 73-94.
- Taskin L., (2007), *Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain ; vers de nouveaux modes de contrôle ?* » Presses Universitaires de Louvain, 489 pages.
- Taskin L. (2010). « La déspatialisation – Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, p. 61-76.
- Taskin L., et Vendramin P., (2004), « Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité », Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin L. et Edwards P., (2007), "The Possibilities and Limits of Telework in a Bureaucratic Environment : Lessons from the Public Sector", *New Technology, Work and Employment*, 22, p. 195-207.
- Taskin L., Tremblay D.G., (2010), *Comment gérer des télétravailleurs ?* Gestion, Printemps, Vol. 35, N°1, pp.
- Taskin, L., (2012), *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes
- Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. Harper.
- Taylor, S. and Spicer, A. (2007), "Time for space: A narrative review of research on organizational spaces", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 4, pp. 325-346.
- Thomsin, L. et D.-G. Tremblay, 2006, "Le «mobile working»: De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail", *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*: 34.
- Tietze S. et Musson G., (2005) "Recasting the home-work relationship : A case of mutual adjustment?", *Organisation Studies*, 26, p. 1331-1352.
- Townsend, A., L. Forlano et A. Simeti, (2011), "Breakout! Escape from the office: Situating knowledge work in sentient public spaces", in *Sentient city: Ubiquitous computing, architecture, and the future of urban space*, edited by M. Shepard. Cambridge: MIT Press,
- Valsecchi R., (2006), « Visible moves and invisibles bodies : The case of teleworking in an Italian call center », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 21, pp. 76-87.

- Van Marrewijk Alfons, Yanow Dvora (2010), *Organizational Spaces: Rematerializing the Workaday World*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing
- Vartiainen, M. et U. Hyrkkänen, (2010), "Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work", *New Technology, Work and Employment*, 25: 2, 117-135.
- Walker, R. M. & G. A. Brewer (2009) Can management strategy minimize the impact of red tape on organizational performance? *Administration & Society*, 41, 423-448.
- Walton, E. J. (2005) The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control. *Organization Studies*, 26, 569-600.
- Warf, B. and Arias, S. (2009), "Introduction: the reinsertion of space in the humanities and social sciences", in *The Spatial Turn : Interdisciplinary Perspectives*, edited by B. Warf et S. Arias, London : Routledge.
- Weill, P. & S. L. Woerner (2015) Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56, 27.
- Wicks D., (2002), « successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance : Understanding the willingness to telework », *Management Decision*, Vol. 40, N°7, pp. 672-681.
- Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zeller, T. (2004), "The Spatial Turn in history", *Bulletin of the GHI*, Vol. 35, pp. 123-124.