



Michel AJZEN  
doctorant, Université catholique de  
Louvain, Institut des sciences du travail,  
CIRTES

Céline DONIS  
docteur, Université catholique de Louvain,  
Louvain School of Management

Laurent TASKIN  
professeur, Université catholique de  
Louvain, Louvain School of Management,  
CIRTES

# Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique

---

*D*epuis une trentaine d'années, dans un contexte de globalisation et d'individualisation de la relation de travail, l'usage croissant des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement des pratiques de flexibilité du travail – notamment spatio-temporelles – contribuent à transformer les structures organisationnelles ainsi que les pratiques de gestion et, en particulier, de GRH (voir p.ex., Veltz, 2011). Les entreprises et leur management sont donc invités à délaisser une forme d'organisation traditionnelle, associée à la rigidité du modèle taylorien-fordien de la planification, pour adopter de nouvelles formes d'organisation du travail (Geary, 2003 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; Kelliher et Richardson, 2012), aujourd'hui incarnées au travers du « Nouveau Monde du Travail<sup>1</sup> ».

---

Si cette dénomination fait appel à une approche novatrice du monde du

travail, les différentes pratiques qui le caractérisent ne sont pas récentes. De fait, alors que certaines pratiques de flexibilité semblent relativement récentes comme les équipes virtuelles, le *flexwork* ou les communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991 ; Evette et Lautier, 1994 ; Johnson, 2003 ; Felstead et al., 2005) – dont les premières études scientifiques ont été publiées dans les années 1990, d'autres trouvent

<sup>1</sup> Le « Nouveau Monde du Travail » est une appellation populaire dans le monde des affaires et issue du "New World Of Work" (NWOW) popularisé par l'entreprise Microsoft. Afin de prendre distance par rapport à cette appellation commerciale, nous utiliserons l'acronyme NFOT en référence aux nouvelles formes d'organisation du travail, à l'image de ce que Kelliher et Richardson (2012) proposent en associant à l'acronyme NWOW une signification descriptive des « new ways of working ».

une place dans la littérature dès les années 1950 (management par objectifs), les années 1970 (télétravail et management participatif) ou encore, les années 1980 (équipes (semi-) autonomes). Dès lors, à quoi tiendrait l'aspect novateur du « Nouveau Monde du Travail »?

La réponse à cette question est qu'elle tiendrait à une approche holistique et humanisante. De fait, cette dénomination invite tout d'abord à considérer une combinaison de pratiques (« mix organisationnel », d'après Taskin, 2012), développant ainsi les aspects synergiques et de cohérence interne entre des pratiques de flexibilité, des politiques de management et des modes d'organisation du travail (voir notamment van Meel, 2011 ; Taskin, 2012). Ensuite, il se caractériserait par une volonté d'accorder davantage d'importance au travailleur et à ses attentes en matière de bien-être et d'équilibre des temps sociaux, par exemple (Bijl, 2009) tout en se définissant également par une relation de travail caractérisée par la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et le souci du développement des talents.

Partant d'une synthèse de ces travaux, cette contribution propose une caractérisation originale de ces NFOT au regard des dimensions qu'elles recouvrent et des pratiques qui la composent contribuant, dès lors, à clarifier une notion polysémique en questionnant les motivations qui sous-tendent leur implémentation

dans les organisations. Il apparaît ainsi que la motivation première de la mise en place de ces NFOT est de nature instrumentale et vise, peu ou prou, à accroître une forme de performance économique de l'entreprise. Or, la capacité d'innovation associée à ces NFOT tient à la philosophie managériale particulière qu'elles véhiculent : celle d'un Homme au travail autonome et responsable, et celle d'un gouvernement de l'entreprise démocratique hérité des travaux de Freeman (1984), entre autres.

## ■ NFOT : contexte, caractérisation et définition

---

Quelques études illustrent la tendance de fond qui s'est opérée ces dernières années quant au développement de nouveaux modes d'organisation du travail et ce, tant au Royaume-Uni, qu'en Europe ou en Amérique du Nord (voir par ex : EPOC 1997 ; Millward et al., 2000). Nous pouvons néanmoins mentionner que la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail peine à identifier les motivations pour lesquelles les organisations souhaitent aujourd'hui développer de tels modes d'organisation (Chênevert et Dubé, 2008). Parmi les raisons mises en évidence, ces travaux pointent, d'une part, des facteurs coercitifs ou mimétiques dans le cadre d'une perspective institutionnelle tels que les récentes

transformations technologiques, économiques ou encore sociologiques caractérisées notamment par le développement et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication ou encore la reconfiguration de la relation d'emploi qui s'est opérée et qui favoriserait l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (Geary, 2003 ; Kalleberg, 2003 ; Bonnivert et al., 2003 ; Holman et al., 2005 ; Chanlat, 2006 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; Taskin et Tremblay, 2008 ; Kelliher et Richardson, 2012). D'autre part, des éléments relevant davantage de stratégies internes et externes aux organisations dans une perspective contingente, doivent également être pris en compte pour comprendre l'émergence de ces nouveaux modes d'organisation du travail (Dijksterhuis et al., 1999). En définitive, une multitude de forces se combinent à différents niveaux (macro : mondialisation, flexibilisation, individualisation, digitalisation ; méso : dilution des frontières organisationnelles, pressions sur la productivité ; micro : attentes individuelles en matière de bien-être au travail, par exemple) et soutiennent le développement de nouvelles formes d'organisation du travail.

## NFOT, diversité de pratiques

---

Divers auteurs soulignent que la conceptualisation des nouvelles formes d'organisation du travail reste problé-

matique (Bonnivert et al. 2003 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; de Menezes et Kelliher, 2011). En effet, ces nouveaux modes et formes d'organisation regroupent un nombre conséquent de – nouvelles – pratiques et processus de travail très diversifiés qui auraient « pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie. Les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail » (Vendramin et Valenduc, 2006, p.2). Ainsi, les cercles de qualité, le bureau paysager, les équipes (semi-) autonomes, le travail mobile ou encore les équipes virtuelles se retrouvent également associés à ces NFOT. Cette difficile conceptualisation rend également la mesure de la diffusion des NFOT problématiques (Geary, 2003). Le Tableau 1 sur la page suivante présente les différentes pratiques associées à la notion de NFOT issues de la littérature que nous avons mobilisée. Sur base des lectures pour chacune des pratiques identifiées, nous proposons une définition de la pratique associée.

## NFOT : définition et caractérisation

---

En 2001, le rapport Ewon (The European Work Organisation Network)

Tableau 1. Les nouvelles formes d'organisation du travail

Pratiques associées	Définitions	Auteurs
Open space	L'open space désigne de vastes espaces de travail, en opposition à la notion de bureaux individuels cloisonnés	Daussy (2008), Hardi (2008), Pillet (2009), Labardin (2011)
Bureau partagé	L'utilisation des espaces et des outils de travail est partagée ; ils ne sont pas la propriété exclusive de l'un ou l'autre travailleur.	Getronics (2007), Léon (2003)
Télécentre	Antenne décentralisée de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans laquelle des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi le travailleur de son domicile et/ou de ses clients	Gómez et Hunt (1999), Johnson (2003), Oestmann et Dymond (2001), Morel (2006), Taskin (2002).
Télétravail mobile	Le travail est effectué par des individus amenés à voyager et à travailler en différents endroits et, en particulier, dans les moyens de transport et les locaux des clients.	Garreis (2003), Taskin (2010), Thomsin et Tremblay (2007)
Equipe virtuelle	Groupe de travailleurs, géographiquement et/ou organisationnellement dispersés et qui sont réunis en utilisant une combinaison des technologies de télécommunications et d'information pour accomplir leur travail, souvent dans le cadre d'un projet spécifique.	Cascio (2000), Townsend et al. (1998), Warkentin et al. (1997), Bell et Kozlowski (2002)
Equipe autonome ou semi-autonome	Mode d'organisation du travail où les travailleurs sont collectivement responsables de l'organisation du travail et/ou de la production de biens et/ou services.	Dubreuil (1953), Cotton (1996), Roy et al. (1998), St-Jacques et Roy (2002), Deitchessahar et Honoré (2002)

Télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)	Le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC	Taskin (2010), Robert (2005), Walrave et De Bie (2005), Rey et Sinikoff (2006)
Management par objectifs (MBO)	Le MBO désigne un système de définition d'objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle des résultats a posteriori.	Drucker (1954), Géliner (1968), Morgan (1986), Ivancevich (1974), Covaleski et Dirsmith (1981)
Knowledge Management (KM)	Systèmes et pratiques de gestion ayant pour finalité de capitaliser le savoir et l'expérience des membres de l'entreprise et de l'entreprise en reconstruisant le sens de l'information et en la repositionnant dans son environnement.	Ferrary et Pesqueux (2006), Bobillier-Chaumon (2003)
Communauté de pratiques	Groupe de personnes partageant une activité commune et partageant une connaissance commune ainsi que des intérêts et des valeurs proches.	Wenger (1998), Wenger et al. (2002), Swan et al. (2002), Hislop (2009),
Management participatif	Ensemble de pratiques visant à associer les travailleurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l'entreprise	Iazykoff (1991), Wagner (1994)

caractérise les nouvelles formes d'organisation du travail comme « the application of principles and practices within enterprises which aim to capitalise on, and develop the creativity and commitment of employees at all levels in achieving competitive advantage and in meeting the business and service challenges posed by the social, economic and technological environment in which the enterprise exists » (EWON, 2001, p.5). Si cette définition met en exergue les notions de créativité et d'engagement des employés, son apport reste partiel. Toutefois, elle permet de mettre en évidence que, dans cette perspective, les nouvelles formes d'organisation du travail permettraient d'accumuler et de favoriser le développement de biens ou de connaissances et donc d'apprentissages en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de production au sens strict. Valeyre et Lorenz (2005, p.3) soulignent que « les nouvelles formes d'organisation du travail sont porteuses de dynamiques d'apprentissage et d'initiative ». Boyer et Scouarnec (2010) identifient quant à eux trois concepts clés caractérisant ces nouveaux modes d'organisation à savoir, l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. Pour sa part, Desreumaux (1996, p.95) pointe la construction de « (...) structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, de structures réactives ou adaptatives ».

Enfin, Holman et al. (2005, p.5) définissent le "nouveau monde du travail" comme se référant à la fois à une perspective historique du "nouveau", c.-à-d. à la présence de nouvelles pratiques de travail et de gestion des ressources humaines (GRH) et à une perspective expérientielle du « nouveau », c.-à-d. à la présence d'attentes et d'expériences nouvelles quant à l'identité et au travail, tant pour les managers que pour les travailleurs. En référence à d'autres travaux, ces auteurs soulignent ainsi que les NFOT sont ainsi sous-tendues par la concomitance de quatre facteurs: (a) des pratiques de flexibilité ; (b) des pratiques de GRH dites d'implication ; (c) une perspective managériale qui envisage ces deux éléments précédents comme intégrés et complémentaires ; (d) un travailleur flexible et proactif. Dans cette même perspective, Peters et al. (2014) associent d'emblée le « nouveau monde du travail » à des pratiques de GRH visant l'implication, à des pratiques de flexibilité du travail et à la centralité de la valeur confiance.

D'autres caractéristiques des NFOT peuvent encore être mises en évidence, à l'image des notions de flexibilité, d'autonomie, de responsabilisation, de contrôle, de bien-être, d'élargissement des tâches ou encore de perméabilité des frontières organisationnelles ayant pour conséquences l'apparition d'organisations décentralisées, plus réactives et plus souples illustrent ainsi ces nouveaux modes d'organisation (Gunia,

2002). L'auteure souligne en outre le recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés et par conséquent, l'accroissement de pratiques d'externalisation de certaines activités jugées comme secondaires et non stratégiques. Bonnivert et al. (2003) mettent eux aussi en exergue plusieurs caractéristiques permettant de distinguer les nouveaux modes d'organisation du travail des formes plus traditionnelles telles que mentionnées précédemment. Il s'agit notamment de l'hybridation des modes d'organisation et de gestion des ressources humaines, de la responsabilisation des individus et des groupes, du recours aux nouvelles formes de travail, de la recomposition des 'barrières' hiérarchiques et fonctionnelles internes ainsi que de la recomposition de la fonction RH au sein de l'organisation.

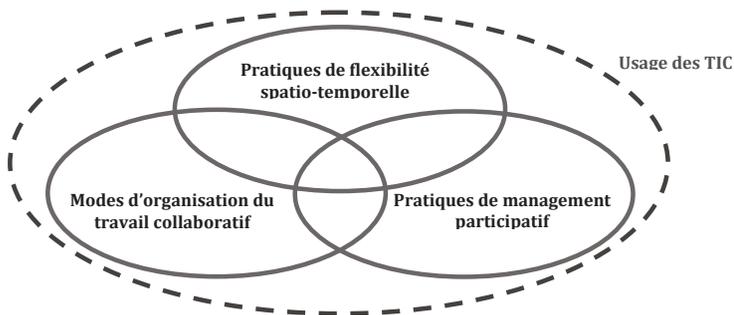
Ces éléments permettent d'identifier une tendance commune : celle de la rupture d'avec les principes traditionnels

d'organisation du travail, notamment par le développement de la flexibilité du travail et d'un management de l'implication. Celles-ci vont dès lors guider la proposition de définition que nous avançons dans le point suivant ainsi que la typologie qui lui est associée.

Dans le cadre de cette contribution et faisant suite aux éléments qui précèdent et aux travaux réalisés en la matière, nous proposons de considérer les NFOT selon trois contenus spécifiques, à savoir : les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, les modes d'organisation du travail collaboratif et les pratiques de management participatif. L'usage des – nouvelles – technologies de l'information et de la communication (TIC) est alors considérée comme nécessaire à la réalisation de ces trois composantes (cf. Figure 1).

Sur base de cette caractérisation, nous établissons la typologie suivante des

Figure 1. Les trois dimensions constitutives (contenus) des NFOT (Taskin et al., 2013)



NFOT en les classant selon les trois contenus mentionnés précédemment, à savoir les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, les modes d'organisation du travail et les politiques de management. Le Tableau 2 opérationnalise la définition précédente en associant les pratiques de management liées à chacun de ces trois contenus constitutifs des NFOT.

Toutefois, au-delà de ses composantes, les NFOT semblent aussi s'inscrire dans un projet politique particulier, esquissé par Bill Gates en 2005 dans sa description du « nouveau monde du travail », réaffirmé par d'autres dans leur présentation du « nouveau lieu de travail » (Holman et al., 2005), des NFOT (Kelliher et Richardson, 2012), ou du « travailleur productif-heureux »

(Wright et Cropanzano, 2007) : celui d'une entreprise plus démocratique, collaborative, ou encore d'une perspective de gains mutuels. Cette dernière composante est certainement celle qui justifie qu'une « nouveauté » soit associée aux formes de travail dont il est ici question.

Nous empruntons la définition des nouvelles formes d'organisation du travail établie par Taskin (2012, p.6), où elles sont présentées 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*

Tableau 2. Une opérationnalisation de la typologie des NFOT selon leurs trois contenus constitutifs

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

*de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » selon laquelle l'organisation serait plus démocratique, collaborative et durable dans sa gouvernance, prenant ainsi en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.*

Cette première section nous a permis de caractériser les NFOT au regard des contenus qu'elles recouvrent et des pratiques qui la composent contribuant ainsi à clarifier cette notion polysémique, répondant en cela à l'appel lancé par certains auteurs (par ex. Geary, 2003 ; Edwards, 2007 ; Chênevert et Dubé, 2008 ou encore de Menezes et Kelliher, 2011). Si les pratiques sont multiples, la motivation propre à la mise en œuvre de ces NFOT semble être la volonté d'affirmer un mode de gouvernement de l'entreprise alternatif, plus transparent, offrant une capacité d'action plus grande aux travailleurs, considérés comme responsables et autonomes (Bijl, 2009). Dans la section suivante, nous avons interrogé cet idéal, cherchant à identifier les motivations prévalant à la mise en place des NFOT dans les organisations.

## ■ Quelles motivations pour les NFOT?

---

Afin de répondre à cette question, nous avons décidé de rapporter et d'observer

les différentes motivations annoncées par les organisations mettant en œuvre de NFOT. Par motivation, nous entendons l'ensemble des raisons explicites invoquées par les gestionnaires pour justifier la mise en œuvre de pratiques associées à ces NFOT. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude bibliométrique (Okubo, 1997 ; Gall et al., 2011). Cette analyse nous a permis de recenser les articles traitant des NFOT telles que caractérisées précédemment dans la littérature en effectuant des recherches via les bases de données Proquest/ABI Inform et Cairn.info, en encodant des mots-clés tels que « case study/étude(s) de cas », « driver(s) », « finalité(s) », « objectif(s) », « implémentation » et ce, pour chacun des sept grands ensembles de pratiques que nous avons regroupé, à savoir : le télétravail comprenant le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel), le travail mobile, les télécentres ou bureaux satellites ou encore le travail à domicile ; le flexwork auquel se réfèrent des pratiques telles que les open spaces, les bureaux partagés, le clean desk ou encore le flex desk ; les équipes – semi – autonomes ; les équipes virtuelles ; le management participatif et les communautés de pratique, le management par objectifs. Nous avons également mobilisé d'autres références en notre possession et que nous avons analysées dans le cadre d'autres travaux de recherche. Au total, ce sont 103 références scientifiques qui ont constitué la

source de notre recension et de notre analyse. Parmi celles-ci, nous avons écarté les articles théoriques et les méta-analyses pour nous concentrer sur les études de cas permettant davantage d'identifier les motivations déclarées et organisationnellement situées quant à la mise en place de NFOT et ce, grâce à la richesse des éléments rhétoriques et discursifs qu'elles contiennent.

Bien que notre volonté était de nous concentrer sur des publications récentes (15 dernières années), en raison de l'évolution du contenu et des

enjeux organisationnels de certaines de ces NFOT, nous avons élargi la portée de la recherche aux années 1970 et 1980, principalement pour la pratique du management par objectifs qui était davantage étudiée à cette période. Au final, cette manière de procéder nous a amenés à recenser 162 études de cas, présentées dans 60 références. Parmi celles-ci, nous avons répertorié plus d'une trentaine de mots-clés expliquant les raisons évoquées par les gestionnaires quant à l'implémentation de NFOT. Ensuite, nous les avons classés en ensembles

Tableau 3 : Les quatre motivations principales justifiant le développement des NFOT

Mots-clés	Définition	Motivation
Productivité, rentabilité, efficacité organisationnelle, rationalisation des coûts, optimisation, efficience, profit, compétitivité, etc.	La motivation est qualifiée d'économique lorsque les pratiques associées au NFOT sont implémentées par les gestionnaires dans une visée de maximisation du profit et de la performance organisationnelle.	Economique
Flexibilité, rétention, absentéisme, structure organisationnelle, synergies, réactivité, etc.	Ce type de motivation est avant tout de nature opérationnelle et instrumentale. Il s'agit d'implémenter une pratique afin de réduire les freins ou obstacles potentiels à une organisation efficiente du travail.	Organisationnelle
équilibre vie privée-vie professionnelle, satisfaction, bien-être, collaboration, autonomie, responsabilisation, empowerment, créativité, etc.	Il s'agit de considérer et de valoriser l'humain au travail, de l'émanciper, de mettre en place une organisation du travail collaborative et participative ainsi que d'accorder davantage d'autonomie et de responsabilisation au travailleur.	Sociale
Environnement, CO2, pollution, trajets, empreinte écologique, etc.	Lorsque l'organisation s'inscrit dans une approche respectueuse de l'environnement, nous qualifions cette motivation de recherche d'efficacité environnementale. L'objectif principal étant de réduire l'empreinte écologique de l'organisation et d'optimiser un impact sociétal positif.	Environnementale

logiques (thèmes), au sens de Paillé et Mucchielli (2013), en inférant les motivations, qui sont de quatre natures différentes : économique, organisationnelle, sociale et environnementale (cfr. Tableau 3).

## ■ Une méta-analyse des motivations de mise en œuvre des pratiques associées aux NFOT

---

Le tableau 4 sur la page suivante propose une synthèse des motivations observées et ce, par pratique associée aux NFOT. De cette manière, nous observons que les deux motivations les plus souvent exprimées lors de la mise en place de pratiques associées aux NFOT sont de nature économique et organisationnelle. Nous pouvons également observer que la motivation environnementale n'est pas mobilisée dans les études de cas. Concernant la motivation sociale, il s'agit d'une question de pratique : dans le cas de la mise en place d'équipes (semi) autonomes ou d'une politique de management participatif, p.ex., cette motivation est davantage présente.

Précisons qu'une pratique associée aux NFOT peut poursuivre de multiples motivations, à l'image de certaines études de cas qui se trouvent dans plusieurs colonnes du tableau 4. Certaines

études explicitent d'ailleurs les liens à la fois, de causalité et d'interdépendance, qui existent entre les différentes motivations exprimées (Meeuwesen et Berends, 2007; McElroy et Morrow, 2010; Cohen et Ledford, 1994; Lindberg et Wilson, 2010). Dès lors, ces motivations ne sont pas mutuellement exclusives mais coexistent avec des intensités différentes. Comme le montrent Martinez-Sanchez et al. (2007, 2008) ou encore Martin et MacDonnell (2012), il est possible de parler des apports bénéfiques des NFOT sur les travailleurs dans les organisations mais uniquement comme cristallisant une étape intermédiaire qui aura ainsi des incidences sur la performance organisationnelle. Il transparait donc qu'il n'importe pas tant d'augmenter la satisfaction, l'engagement ou, de façon plus générale, le bien-être au travail mais bien de recourir à ces éléments dans le but d'optimiser le rendement de l'organisation et lui permettre ainsi d'être toujours plus profitable. En effet, au cours des recherches que nous avons effectuées, nous avons pu constater à de nombreuses reprises que les justifications de type organisationnelle (Solomon et Templer, 1993; Swan et al. 2002; McElroy et Morrow, 2010) ou humaine (Hennestad, 2000; Baldry et Barnes, 2012) étaient avancées comme des motivations à part entière mais aussi comme des étapes intermédiaires et nécessaires pour optimiser la performance organisationnelle.

Tableau 4 : Classement des pratiques en fonction des motivations avancées

Pratiques	Motivations			
	Economique	Organisationnelle	Sociale	Environnementale
<b>Flexwork</b>	Radosavijevic (2012) ; Elsbach (2003) ; Richardson (2010); McElroy, Morrow (2010); Brennan et al. (2002) ; Peach et al. (2005) ; Gilleard, Tam (2002) ; Gustafsson (2002) ; Baldry, Barnes (2012) ; Labardin (2011)	Elsbach (2003) ; McElroy, Morrow (2010) ; Brennan et al. (2002) ; Oldham, Brass. (1979) ; Peach et al. (2005) ; Edenius, Yakhlef (2007) ; Eilam, Shamir (2005) ; Gilleard, Tam (2002) ; Parkin et al. (2011) ; Gustafsson (2002) ; Baldry, Barnes (2012) ; Labardin (2011)	Elsbach (2003) ; Richardson (2010) ; McElroy, Morrow (2010) ; Baldry, Barnes (2012)	
<b>Communauté de pratiques</b>	Habbab-Rave (2010) ; Meeuwesen, Berends (2007) ; Swan et al. (2002); Létourneau et al. (2010) ; Akkerman et al. (2008)	Habbab-Rave (2010) ; Vaast (2001) ; Meeuwesen, Berends (2007) ; Thompson (2005) ; Ruikar et al. (2009) ; Watland et al. (2008) ; Wolf et al. (2011) ; Létourneau et al. (2010) ; Carso et al. (2009) ; Lesser, Storck (2001) ; Akkerman et al. (2008)	Cohendet et al. (2003) ; Meeuwesen, Berends (2007) ; Wolf et al. (2011); Akkerman et al. (2008)	
<b>Equipes (semi) autonomes</b>	Pearson (1992) ; Buckenmeyer (1996) ; Detchessahar, Honoré (2002); Cohen, Ledford (1994) ; Roy et al. (1998) ;	Mozingo (2001) ; Pearson (1992) ; Buckenmeyer (1996); Detchessahar, Honoré (2002) ; Cohen, Ledford (1994) Roy et al. (1998) ;	Mozingo (2001) ; Pearson (1992) ; Detchessahar, Honoré (2002) ; Cohen, Ledford (1994) ;	

<b>Management par objectifs</b>	Bertézène, Dubrion (2013) ; Griffin (2009) ; Ivancevich (1974) ; Lindberg, Wilson (2010)	Bertézène, Dubrion (2013) ; Brady (1973) ; Covaleski, Dirsmith (1981) ; Lindberg, Wilson (2010)	Bertézène, Dubrion (2013) ; Lindberg, Wilson (2010)	
<b>Télétravail</b>	Whitehouse et al. (2002) ; Walrave (2010) ; Johnson (2003) ; Dimitrova (2003) ; Collins (2005) ; Valsecchi (2006) ; Harris (2003) ; Taskin, Edwards (2007) ; Watad, DiSanzo (2000) ; Taskin, Raone (2014)	Whitehouse et al. (2002) ; Walrave (2010) ; Léon (2005) ; Valsecchi (2006) ; Harris (2003) ; Taskin, Edwards (2007) ; Bernardino et al. (2012) ; Taskin, Raone (2014)	Taskin, Edwards (2007) ;	
<b>Equipes virtuelles</b>	Breu, Hemingway (2004) ; Chang (2011) ; Hacker, Lang (2000) ; Lahenius, Jarvenpaa (2004)	Chang (2011) ; Lee-Kelley, Sankey (2008) ; Jarman (2005) ; Hacker, Lang (2000)		
<b>Management participatif</b>		Larrasquet, Pilinière (2012) ; Hennesstad (2000)	Larrasquet, Pilinière (2012) ; Hennesstad (2000)	

## ■ Conclusion : Enjeux et perspectives

---

Des études critiques précédentes portant sur les NFOT et leur mise en œuvre au sein des organisations ont identifié un certain nombre de paradoxes au regard du projet responsabilisant et 'autonomisant' promu, dans le discours, par les tenants de ces NFOT. Ainsi, le paradoxe tiendrait du fait que ces NFOT n'accroissent pas l'autonomie mais renforcent le contrôle<sup>1</sup> (voir p.ex. Bélanger et al., 2002, ou Geary et Dobbins, 2001, dans le cadre du travail en équipes autonomes, ou encore Pontier, 2014, ou Taskin et Edwards, 2007, dans le cas du télétravail), que d'autres NFOT n'amènent pas davantage de participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise – malgré des discours allant dans ce sens – mais les contraindraient à davantage se concentrer sur leur travail et leur performance individuelle (voir, p.ex. Edwards et Collinson, 2002 et leur étude des pratiques d'empowerment), voire que d'autres NFOT, plutôt que d'émanciper le travailleur contribueraient à le 'discipliniser' davantage (voir, p.ex., Leclercq-Vandelanoitte et al. 2013 dans le cas du travail et du management

à distance ou Taskin et Raone, 2014, dans le cas du télétravail).

Ce paradoxe entre un projet d'organisation et sa pratique amène à s'interroger sur cette contradiction apparente entre les motivations annoncées et les motivations vécues. Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à caractériser les nouvelles formes d'organisation du travail et avons identifié sept ensembles de pratiques traditionnellement associées aux NFOT. Dans un second temps, dans une démarche d'exploration inductive et agnostique, nous avons repéré, au sein des études de cas qualitatives existantes que nous avons répertoriées, les motivations énoncées pour justifier la mise en place de ces NFOT. Nous avons regroupé ces motivations en quatre catégories de sens et distingué des motivations de nature économique, organisationnelle, sociale et environnementale. La motivation la plus proche des discours tenus à l'égard des NFOT, et promouvant l'autonomie, la responsabilisation et le gouvernement démocratique de l'entreprise, est sans conteste d'ordre sociale. Or, notre recension montre qu'en-dehors des équipes autonomes et des communautés de pratique, cette motivation est peu avancée dans la justification de la mise en place des autres pratiques associées aux NFOT.

Ces éléments nous permettent d'entrevoir la multiplicité des pratiques et des motivations existant sous l'acronyme

---

<sup>2</sup> La critique que Thomas Coutrot (1998) adresse aux nouvelles organisations du travail dénonce notamment les pressions institutionnelles s'opérant sur des politiques managériales, supposées participatives et autonomisantes qui transforment l'autonomie en contrainte.

des NFOT mais aussi la nécessité, aujourd'hui, de conceptualiser ces dernières. Derrière ce label se retrouve en effet un ensemble conséquent de pratiques hétéroclites ayant des effets divers. En questionnant les motivations sous-tendant leur implémentation tel que nous l'avons fait précédemment et bien qu'ayant comme volonté de promouvoir une innovation sociale, la plupart de ces nouvelles pratiques organisationnelles produisent des effets contradictoires et délétères ne menant pas à un mode de gouvernement de l'entreprise partagé ou à la promotion d'un être humain responsable et capable d'autonomie, à l'image des enjeux liés à la santé au travail que le rapport « *New forms of employment* » (Eurofound, 2015) pointe en particulier.

Cette contribution invite chercheurs en gestion et gestionnaires à se prémunir de la domination 'stupide' du fonctionnalisme en gestion (Alvesson et Spicer, 2012) qui, seul, ne permet pas de rencontrer les attentes par rapport au travail qui s'expriment au travers de ces NFOT. Au contraire, cette domination instrumentale semble compromettre une philosophie managériale véhiculant une vision de la personne humaine au travail qui soit autonome et responsable, et désireuse de prendre part au gouvernement de l'entreprise, qui semblent constituer les facteurs réels d'innovation au sens large, c'est-à-dire économique, sociale et sociétale.

Des aspirations qui ne sont pas neuves, mais que la popularité des NFOT telles que définies dans cet article, actualisent en appelant aussi la GRH à être levier d'innovation sociale. Au final, toutefois, comme nous l'avons montré dans le cas spécifique de ces NFOT, c'est la rationalité instrumentale, la logique de l'outil, qui vide cette innovation de sa portée sociale. Si la gestion n'est qu'instrument, comment espérer changer l'entreprise et son gouvernement de l'intérieur ?

Finalement, au terme de cet état des lieux confirmant la force d'instrumentalisation des innovations managériales –au prix de leur dissociation d'avec la vision de l'Humain qu'elles véhiculent originellement, il convient sans doute d'envisager de mener d'autres études de cas pouvant illustrer les bénéfices de la mise en œuvre de NFOT concomitamment à la diffusion de la philosophie managériale qui l'accompagne, comme Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012, p.44) nous y invitent : « (...) au-delà des bonnes pratiques prétendument universelles, il convient ici de rechercher des cas, souvent isolés, d'innovations sociales ou managériales qui produisent, au moins localement, des effets intéressants. Ces innovations viennent alors affaiblir la portée et la validité des approches dominantes de la GRH, mécanistes et instrumentales ». Il s'agit aussi de questionner le rôle des managers ainsi que la rhétorique managériale qu'ils véhiculent mais également

celui du chercheur en management. Les fondements d'un tel questionnement doivent amener le chercheur à se questionner sur sa pratique et à faire preuve de réflexivité quant à son impact sociétal (Veltz, 2011). Il s'agit alors de réfléchir à l'incidence qu'ont toutes les parties prenantes concernant la conceptualisation de ces dispositifs et outils de gestion ainsi que leur diffusion « (...) afin d'éviter à la fois le piège de l'antimanagériologie stérile et celui d'idéalisation aveugle du management » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p.52). Il s'agit finalement de questionner la compatibilité ou l'articulation d'une visée performative avec celle d'une visée plus sociétale de l'Humain au travail<sup>2</sup>. Cela passe également par le fait de revisiter des principes éculés (reconnaissance, dialogue, confiance, partage, etc.) dans le contexte contemporain des organisations et de la GRH. En ce sens, ouvrir le

débat dans le prolongement d'une perspective conventionnaliste (voir notamment les travaux de Boltanski et Chiapello, 1999, ou encore Gomez, 2011) permettrait notamment de questionner les rationalités à l'œuvre qui, dans certains contextes, peuvent mener au soutien de ces NFOT et à l'expression de la considération du gouvernement de l'entreprise comme bien commun qu'elles revendiquent. .

## ■ Bibliographie

AKKERMAN, S, PETTER, Ch, DE LAAT, M, 2008, « Organising communities-of-practice: facilitating emergence », *Journal of Workplace Learning*, volume 30, numéro 6, pp. 383-399.

ALVESSON, M, SPICER, A, 2012, « A stupidity-based theory of organizations », *Journal of Management Studies*, volume 49, numéro 7, pp. 1149-1220.

BALDRY, Ch, BARNES, A, 2012, « The Open-Plan Academy: Space, Control and the Undermining of Professional Identity », *Work, Employment & Society*, volume 26, numéro 2, pp. 228-245.

BEAUJOLIN-BELLET, R, SCHMIDT, G, 2012, « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ? », *Revue Française de Gestion*, volume 38, numéro 228-229, pp. 41-57.

BELANGER, A, GILES, A, LAPOINTE, P-A, 2002, *Work and employment relations in the high performance workplace*, London: Continuum

BELL, B, KOZLOWSKI, S, 2002, « A typology of virtual teams: Implications for effective leadership », *Group & Organization Management*, volume 27, numéro 1, pp. 14-49.

<sup>3</sup> *La notion de performativité en sciences de gestion est étroitement liée à la considération de la finalité de la recherche en management. La performativité classique invite ainsi toute recherche de gestion à étudier les pratiques de gestion pour contribuer à la performance des entreprises. Le champ des « Critical Management Studies » invite à une performativité critique dépassant l'instrumentalisation de la recherche en gestion et invitant à des recherches sur la gestion, pas seulement pour la gestion (voir notamment Spicer, Alvesson, Kärreman, 2009; Alvesson, Spicer, 2012; Taskin, de Nanteuil, 2011). L'ambition de contribuer à la pratique de la gestion peut évidemment demeurer, sans pour autant justifier, en amont, tout choix de recherche. Ce débat est vif au sein de cette communauté scientifique et il faut le rapprocher de la critique d'une certaine stupidité fonctionnaliste de la gestion (Alvesson, Spicer, 2012) auquel le présent article contribue.*

- BERNARDINO, A, DE DEA ROGLIO, K, DEL CORSO, J. M, 2012, « Telecommuting and HRM: A case study of an information technology service provider », *Journal of Information Systems and Technology Management*, volume 9, numéro 2, pp. 285-306.
- BERTEZENE, S, DUBRION, B, 2013, « Moderniser les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique : analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », *Formation emploi*, numéro 121, pp. 83-105.
- BIJL, D, 2009, *Aan de slag met het nieuwe werken*, Zeewolde : PAR CC.
- BOBILLIER-CHAUMON, M.-E, 2003, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *P.U.F.*, volume 66, numéro 2, pp. 161-192.
- BOLTANKSI, L, CHIAPELLO, E, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, Essais
- BONNIVERT, S, RORIVE, B, XHAUFLAIR, V, 2003, « Nouvelles formes de travail et relations sociales : la montée des « faux salariés », *Journée d'étude sur les nouvelles formes de travail*, 8 avril, Liège, Belgique.
- BOYER, L, SCOUARNEC, A, 2010, « Quel management demain ? », *Management & Avenir*, volume 36, numéro 6, pp. 227-230.
- BRADY, R.-H, 1973, « MBO goes to work in the public sector », *Harvard Business Review*, volume 5, numéro 2, pp. 65-74.
- BRENNAN, A., CHUGH, J-S, KLINE, Th, 2002, « Traditional versus open office design : a longitudinal field study », *Environment and Behavior*, volume 34, numéro 3, pp. 279-299.
- BREU, K, HEMINGWAY, Ch, 2004, *Making organisations virtual: the hidden cost of distributed teams*, *Journal of Information Technology*, volume 19, numéro 3, pp.191-202.
- BROWN, JS, DUGUID, P, 1991, « Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », *Organization Science*, volume 2, numéro 1, pp. 40-57
- BUCKENMEYER, J A, 1996, « Self-managed teams: some operational difficulties », *Industrial Management*, volume 38, numéro 5, pp. 10-14.
- CASCIO, W, 2000, « Managing a virtual workplace », *Academy of Management Executive*, volume 14, numéro 3, pp. 81-90.
- CHANG, CM, 2011, « New organizational designs for promoting creativity: A case study of virtual teams with anonymity and structured interactions », *Journal of Engineering and Technology Management*, volume 28, numéro 4, pp.268-282.
- CHANLAT, J-F, 2006, « Space, Organization and Management: A Socio-historical Perspective », In: CLEGG, S, KORNBERGER M, (eds), *Space, Organization and Management Theory*, Liber : Copenhagen Business School Press.
- CHÊNEVERT, D, DUBE, M, 2008, « Les nouvelles formes d'organisation du travail. Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle », *Relations Industrielles*, volume 63, numéro 1, pp. 134-162.
- COHEN, S, LEDFORD, G, 1994, « The effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment », *Human Relations*, volume 47, numéro 1, pp. 13-44.
- COHENDET, P, CREPLET, F, DUPOUET, O, 2003, « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue Française de Gestion*, volume 5, numéro 146, pp. 99-121.
- COLLINS, M, 2005, « The (not so simple) case of teleworking: a study at Lloyd's of London », *New Technology, Work and Employment*, volume 20, numéro 2, pp.115-132.
- CORSO, M, GIACOBBE, A, MARTINI, A, 2009, « Designing and managing business communities of practice », *Journal of Knowledge Management*, volume 13, numéro 3, pp. 73-89.
- COTTON, J-L, 1996, « Employee involvement », In : COOPER, C-L, ROBERTSON, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd., pp. 219-242.

COUTROT, T, 1998, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, TAP/Economie

COVALESKI, M, DIRSMITH, M, 1981, « MBO and goal directedness in a hospital context », *Academy of Management Review*, volume 6, numéro 3, pp. 409-418.

DAUSSY, L, 2008, « L'open space fabrique du contrôle social. Interview d'Alain d'Iribarne », [en ligne], Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/actualitefrance/2008/11/19/01016-20081119ARTFIG00696-les-open-space-fabrique-du-controle-social-.php>, Consulté le (30/05/2014)

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.

DESREUMAUX, A, 1996, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, numéro 107, pp. 86-109.

DETCHESSAHAR, M, HONORE, L, 2002, « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 5, numéro 1, pp. 43-75.

DIJKSTERHUIS, M, VAN DEN BOSCH, F, VOLBERDA, H, 1999, « Where do new organizational forms come from ? Management logics as a source of coevolution », *Organization Science*, volume 10, numéro 5, pp. 569-582.

DIMITROVA, D, 2003, « Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited », *New Technology, Work and Employment*, volume 18, numéro 3, pp. 181-195.

DRUCKER, P.F, 1954, *The practice of management*, New York: Harper & Row.

DUBREUIL, H, 1953, *Des robots ou des hommes: l'œuvre et l'influence de l'ingénieur Taylor*, Paris: Grasset

EDENIUS, M, YAKHLEF, A, 2007, « Space, Vision and Organizational Learning. The interplay of incorporating and inscribing practices », *Management Learning*, volume 38, numéro 2, pp. 193-210.

EDWARDS, P., COLLINSON, M, 2002, « Empowerment and managerial labor strategies », *Work and Occupation*, volume 29, numéro 1, pp. 271-290.

EDWARDS, P, 2007, « Studying the changing world of work », 15th International Employment Relations Association Conference, Canterbury, Angleterre.

EILAM, G, SHAMIR, B, 2005, « Organizational change and self-concept threats: a theoretical perspective and a case study », *Journal of Applied Behavioral Science*, volume 41, numéro 4, pp. 399-421.

ELSBACH, K, 2003, « Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space », *Administrative Science Quarterly*, volume 48, numéro 4, pp.622-654.

EPOC Research Group, 1997, « New Forms of Work Organizations: Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe », *Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, Dublin, Irlande.

EUROFOUND, 2015, *New forms of employment*, European Foundation for the improvements of living and working conditions, Dublin.

EUROPEAN WORK ORGANISATION NETWORK (EWON), 2001, « New forms of work organisation. The benefits and impact on performance », *Papier thématique préparé et édité par Pat Savage*, Dublin, Irlande.

EVETTE, T, LAUTIER, F, 1994, *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*, Paris: L'Harmattan.

FELSTEAD, A, JEWSON, N, WALTER, S, 2005, *Changing Places of Work*, London : Palgrave.

FERRARY, M, PESQUEUX, Y, 2006, *Management de la connaissance*, Paris: Economica.

- FREEMAN, R, 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- GALL, E., MILLOT G., NEUBAUER, C, 2011, « Faiblesse de l'effort française pour la recherche dans le domaine de l'Agriculture Biologique : approche scientométrique », [en ligne], Disponible sur : <http://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/ArticleFSC-DinABio.pdf>, (Consulté le 9/07/2015)
- GAREIS, K, 2003, « Home-based vs. mobile telework. The interrelationship between different types of telework », In : RAPP, B, JACKSON, P (eds), *Organisation and work beyond 2000*, Heidelberg and New York : Physica, pp. 171-185.
- GEARY, J, DOBBINS, T, 2001, « Teamworking: a new dynamic in the pursuit of management control », *Human Resource Management Journal*, volume 11, numéro 1, pp. 3-23.
- GEARY, J, 2003, « New forms of work organization: still limited, still controlled, but still welcome ? », In : EDWARDS, P, *Industrial Relations, Theory and Practice*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- GELINIER, O, 1968, *Direction participative par objectifs*, Hommes et Techniques
- GETRONICS, 2012, « Welcome to the new world of work » [en ligne], Disponible sur : <http://nwow.getronics.be/>, (Consulté le 22/04/2014)
- GILLEARD, J-D., TAM, K, 2002, « Appropriate workplace strategies in Hong Kong », *Facilities*, volume 20, numéro 3-4, pp. 113-118.
- GOMEZ, PY, 2011, *Sciences de gestion et conventions: de nouveaux cadres pour l'analyse critique*. IN TASKIN, L, DE NANTEUIL, L, (Eds.), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, Bruxelles: De Boeck - Méthodes & Recherches
- GOMEZ, R, HUNT, P, 1999, « Telecenter Evaluation: A Global Perspective », *International Development Research Centre (IDRC)*, Ottawa, [www.idrc.ca/telecentre/evaluation/html/06\\_Tel.html](http://www.idrc.ca/telecentre/evaluation/html/06_Tel.html)
- GRIFFIN, M, 2009, « Implementing an automated management by objectives dashboard : increasing organizational capability and revenue using large group intervention technology », Thèse de doctorat soumise en vue de l'obtention du titre de docteur en philosophie en développement de l'organisation. Université Benedictine, Chicago, USA.
- GUNIA, N, 2002, « La fonctions ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises », Thèse de doctorat soumise en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion. Université Toulouse I, Toulouse, France.
- GUSTAFSSON, C, 2002, « From concept to norm – an explorative study of office design management from an organizational perspective », *Facilities*, volume 20, numéro 13-14, pp. 423-431.
- HABHAB-RAVE, S, 2010, « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites », *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 1, numéro 241, pp. 43-54.
- HACKER, M, LANG, J, 2000, « Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team - a case study », *International Journal of Agile Management*, volume 2, numéro 3, pp. 225-332.
- HARDI, Y, 2008, « Comment survivre en open space ? », [en ligne], Disponible sur : <http://www.capital.fr/carriere-management/interviews/comment-survivre-en-open-space-193576>, (Consulté le 22/04/2014)
- HARRIS, L, 2003, « Home-based teleworking and the employment relationship. Managerial challenges and dilemmas », *Personnel Review*, volume 32, numéro 4, pp. 422-439.
- HENNESTAD, B, 2000, « Implementing Participative Management. Transition Issues from the field », *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 36, numéro 3, pp. 314-336.

- HISLOP, D, 2009, Knowledge management in organizations: a critical introduction, Oxford : Oxford University Press.
- HOLMAN, D, WALL, T, CLEGG, C, SPARROW, P, HOWARD A, 2005, The Essentials of the New Workplace: a guide to the human impact of modern working practices, Chichester : John Wiley & Sons Ltd.
- IAZYKOFF, V, 1991, « Le management participatif à France-Télécom », Politiques et Management Public, volume 9, numéro 1, pp. 121-132.
- IVANCEVICH, J, 1974, « Changes in performance in a management by objectives program », Administrative Science Quarterly, volume 19, numéro 4, pp. 563-574.
- JARMAN, R, 2005, « When success isn't everything - Case studies of Two virtual teams », Group Decision and Negotiation, volume 14, numéro 4, pp. 333-354.
- JOHNSON, L, 2003, The Co-Workplace. Teleworking in the neighbourhood. Canada: UBC Press.
- KALLEBERG, A, 2003, « Flexible firms and labor market segmentation: effects of workplace restructuring on jobs and workers », Work and Occupations, volume 30, numéro 2, pp. 154-175.
- KELLIHER, C, RICHARDSON, J, 2012, New ways of organizing work, London: Routledge.
- LABARDIN, P, 2011, « L'espace, un outil de contrôle ? », Actes de conférence, 20ème conférence de l'AIMS, 7-9 juin 2011, Nantes, France.
- LARRASQUET, J-M, PILNIERE, V, 2012, « Un modèle de management alternatif: Partir du cas de l'entreprise Otokar », La Revue des Sciences de Gestion, volume 1, numéro 253, pp. 17-25.
- LECLERQ-VANDELANNOITTE, A, ISAAC, H, KALIKA, M, 2013, Travail à distance et e-management. Organisation et contrôle en entreprise, Paris : Dunod.
- LEE-KELLEY, L, SANKEY, T, 2008, « Global virtual teams for value creation and project success: A case study », International Journal of Project Management, volume 26, numéro 1, pp. 51-62.
- LEON, E, 2003, « La gestion des espaces de travail, vecteur d'innovation ? Le cas des bureaux virtuels d'Accenture France », Actes du 14ème Congrès de l'AGRH, 20-22 novembre, Grenoble, France.
- LEON, E, 2005, « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », Revue internationale sur le travail et la société, volume 3, numéro 2, pp. 114-144.
- LESSER, E-L, STORCK, J, 2001, « Communities of practice and organizational performance », IBM Systems Journal, volume 40, numéro 4, pp. 831-841.
- LETOURNEAU, P, BEAUDOIN, J, SHABAH, Y, GIRARD, M, 2010, « Comment gérer des communautés de pratiques interorganisationnelles ? », Gestion, volume 35, numéro 4, pp. 64-72.
- LINDBERG, E, WILSON, T, 2010, « Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools », Journal of Educational Administration, volume 49, numéro 1, pp. 62-75.
- MARTIN, B, MACDONNELL, R, 2012, « Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes », volume 37, numéro 7, pp. 602-616.
- MARTINEZ-SANCHEZ, A, PEREZ-PEREZ, M, VELA-JIMENEZ, M-J, DE-LUIS CARNICER, P, 2007, « Teleworking and work flexibility: a study of impact on firm performance », Personnel Review, volume 36, numéro 1, pp. 42-64.
- MARTINEZ-SANCHEZ, A, PEREZ-PEREZ, M, VELA-JIMENEZ, M-J, DE-LUIS CARNICER, P, 2008, « Telework adoption, change management, and firm performance », Journal of Organizational Change Management, volume 21, numéro 1, pp. 7-31.

MCELROY, J, MORROW, P, 2010, « Employee reactions to office redesign: a naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting », *Human Relations*, volume 63, numéro 5, pp. 609-636.

MEEUWESSEN, B, BERENDS, H, 2010, « Creating communities of practice to manage technological knowledge: an evaluation study at Rolls-Royce », *European Journal of Innovation Management*, volume 10, numéro 3, pp. 333-347.

MILLWARD, N, BRYSON, A, FORTH, J, 2000, *All change at work: British employment relations 1980-1998 as portrayed by the workplace industrial relations survey series*, Londres: Routledge.

MOREL A LHUISSIER, P, 2006, *Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française*, Paris : La documentation française, Collection des rapports officiels.

MORGAN, G, 1986, *Images of Organization*, California: Sage Publications.

MOZINGO, T, 2001, « Semi-autonomous work teams in industry : high school possibilities », Thèse soumise en vue de l'obtention du titre de docteur en éducation, Chapel Hill, Université de la Caroline du Nord, Caroline du Nord, USA.

OESTMANN, S, DYMOND, A, 2001, « Telcentres - Experiences, Lessons and Trends », IN LATCHEM, C, WALKER, D, (eds.), *Telecentres: Case Studies and key issues*. Vancouver : The Commonwealth of Learning.

OKUBO, Y, 1997, « Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems. Methods and Examples », *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 1997/01, OECD Publishing.

OLDHAM, G, BRASS, D, 1979, « Employee reactions to an open-plan office: a naturally occurring quasi-experiment », *Administrative Science Quarterly*, volume 24, numéro 2, pp. 267-284.

PAILLE, P, MUCCHIELLI, A, 2013, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> éd., Paris: Armand Colin.

PARKIN, J, AUSTIN, S, PINDER, J, BAGULEY, T, ALLENBY, S, 2011, « Balancing collaboration and privacy in academic workspaces », *Facilities*, volume 29, numéro 1-2, pp.31-49.

PEACH, M, JIMMIESON, N, WHITE, K, 2005, « Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective », *Organization Development Journal*, volume 23, numéro 3, pp.9-22.

PEARSON, C, 1992, « Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site », *Human Relations*, volume 45, numéro 9, pp. 905-927.

PETERS, P, POUTSMA, E, VAN DER HEIJDEN, B, BAKKER, A, De BRUIJN, T, 2014, « Enjoying new ways to work: an HRM-process approach to study flow », *Human Resource Management*, volume 53, numéro 2, pp.271-290.

PILLET, P-A, 2009, « L'enfer de l'open space : mode d'emploi » [en ligne], Disponible sur : <http://www.capital.fr/carriere-management/dossiers/l-enfer-de-l-open-space-mode-d-emploi-374596>, (Consulté le 22/04/2014).

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*, volume 1, Numéro 265, pp. 31-39

RADOSAVLJEVIC, C, 2012, « Open Space. Structures organisationnelles et comportement des opérateurs », Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en politique économique et sociale, Université catholique de Louvain, Belgique.

REY, C, SITNIKOFF, F, 2006, « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », *Revue Interventions économiques*, numéro 34, [en ligne], Disponible sur : <http://intervention-seconomiques.revues.org/697> , (Consulté le 22/04/2014)

RICHARDSON, J, 2010, « Managing flexworkers: holding on and letting go », *Journal of Management Development*, volume 29, numéro 2, pp.137-147.

ROBERT, F, 2005, *Le télétravail à domicile*, Bruxelles : De Boeck et Larcier s.a.

ROY, M, AUDET, M, 2003, « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles », *Gestion*, volume 27, numéro 4, pp.43-49.

ROY, M, GUINDON, J-C, BERGERON, J-L, FORTIER, L, GIROUX, D, 2008, « Equipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises », Québec : Rapport de recherche B-052, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Montréal.

RUIKAR, K, KOSKELA, L, SEXTON, M, 2009, « Communities of practice in construction case study organisations. Questions and insights », *Construction Innovation*, volume 9, numéro 4, pp. 434-448

SOLOMON, N, TEMPLER, A, « Development of non-traditional work sites: the challenge of telecommuting », *Journal of Management Development*, volume 12, numéro 5, pp. 21-32.

SPICER, A, ALVESSON, M, KARREMAN, D, 2009 "Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies", *Human Relations*, volume 62, numéro 4, pp. 537-560.

ST-JACQUES, D, ROY, M, 2002, Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés ?, *Interactions*, volume 6, numéro 2, pp.106-122.

SWAN, J, SCARBROUGH, H, ROBERTSON, M, 2002, « The construction of communities of practice in the management of innovation », *Management Learning*, volume 33, numéro 4, pp.477-496.

TASKIN, L, EDWARDS, P, 2007, « The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment : Lessons from the public sector », *New Technology, Work and Employment*, volume 22, numéro 3, pp.195-207.

TASKIN, L, TREMBLAY, D-G, 2008, « Une critique scientifique constructive pour comprendre de nouveaux enjeux organisationnels », *Gestion 2000*, volume 25, numéro 6, pp.15-24.

TASKIN, L, DE NANTEUIL, L, 2011, *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, Bruxelles: De Boeck - Méthodes & Recherches

TASKIN, L, FOOR, D, ROUSSEAU, A, NILS, F, LEONARD, E, 2013, « New ways of working », Louvain-la-Neuve : Rapport théorique, Chaire laboRH en management humain et transformations du travail, volume 2, numéro 1.

TASKIN, L, RAONE, J, 2014, « Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation. Economies et Sociétés, Série « Etudes critiques en management », volume 3, numéro 1, pp.35-69.

TASKIN, L, 2002, « Télétravail : Enjeux et Perspectives dans les Organisations », *Humanisme et Entreprise*, volume 2, numéro 54, pp. 81-101.

TASKIN, L, 2010, « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, volume 36, numéro 202, pp.61-76.

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

THOMPSON, M, 2005, « Structural and epistemic parameters in communities of practice », *Organization Science*, volume 16, numéro, 2, pp. 151-164

THOMSON, L, TREMBLAY, D-G, 2007, « Le télétravail sous forme de « mobile working » : qui le pratique et pourquoi ? », Chaire Bell : Note de recherche, Teluq-UQAM.

TOWNSEND, A, DEMARIE, S, HENDRICKSON, A, 1998, « Virtual teams: Technology and the workplace of the future », *Academy of Management Executive*, volume 12, numéro 3, pp.17 - 29.

VAAST, E, 2001, "Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratique: quatre études de cas", XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin 2001, Québec.

VALEYRE, A, LORENZ, E, 2005, « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », Noisy-le-Grand : Centre d'études de l'emploi, volume 13, numéro 1, p 1-4.

VALSECCHI, R, 2006, « Visible moves and invisible bodies: the case of teleworking in an Italian call centre », *New Technology, Work and Employment*, volume 21, numéro 2, pp.123-138.

VAN MEEL, J, 2011, « The origins of new ways of working. Office concepts in the 1970s », *Facilities*, volume 29, numéro 9/10, pp. 357-367

VENDRAMIN, P, VALENDUC, G, 2006, *Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations*, Terminal n° 95-96, Paris : L'Harmattan

VELTZ, P, 2011, *Le management critique, une question de société*. IN TASKIN, L, DE NANTEUIL, M, (Eds), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*. Bruxelles : De Boeck.

WAGNER, JA, 1994, « Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence », *Academy of Management Review*, volume 19, numéro 2, pp. 312-330.

WALRAVE ,M, 2010, « Comment introduire le télétravail? », *Gestion*, volume 35, numéro 1, pp.76-87.

WALRAVE, M, DE BIE, M, 2005, *Teleworking @ home or close to home? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland and Greece*. Anvers: Rapport de recherche, Université d'Anvers.

WATAD, M, DISANZO, F, 2000, « Case study. The synergism of telecommuting and office automation », *Sloan Management Review*, volume 41, numéro 2, pp.85-95.

WATLAND, K, HALLENBECK, S, KRESSE, WJ, 2008, "Breaking bread and breaking boundaries", *Performance Improvement Quarterly*, volume 20, numéro 3-4, pp. 167-184

WARKENTIN, M, SAYEED, L, HIGHTOWER, R, 1997 « Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system ». *Decision Science*, volume 28, numéro 4, pp. 975-996.

WENGER, E, MCDERMOTT, RA, SNYDER, W, 2002, *Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge: Harvard University.

WENGER, E, 1998, « *Communities of practice: learning, meaning and identity* », Cambridge : Cambridge University Press.

WHITEHOUSE, G, DIAMOND, C, LAFFERTY, G, 2002, « Assessing the benefits of telework: Australian case study evidence », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, volume 27, numéro 3, pp.257-268.

WOLF, P, SPATH, S, HAEFLIGER, S, 2011, « Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry », *Journal of Knowledge Management*, 2011, volume 15, numéro 1, pp.22-39.

WRIGHT, T, CROPANZANO, R, 2007, « The happy-productive worker thesis revisited », *Research in Personnel and Human Resource Management*, volume 26, pp.269-308.

