

Le New Way of Working en ses perspectives contrastées

Par Jean-Pierre Bouchez | Publié le 28/11/2019



(Crédits :DR)

OPINION. Profondément remodelée, la nouvelle grammaire des représentations du travail flexibilise l'espace-temps classique et prône pour les collaborateurs, de manière quasi injonctive, une idéologie intrapreneuriale fondée notamment sur l'autonomisation et la responsabilisation. Par Jean-Pierre Bouchez, directeur de recherche au Laboratoire Larequoi, Université de Paris-Saclay(*).

Depuis quelques dizaines d'années, les pratiques managériales sont friandes de modes. Le NWOW, acronyme du *New Way of Working* (ou *New World of Working*) en constitue assurément l'une des illustrations récentes dans le *mainstream* ambiant. Cette expression se concrétise, comme nous avons pu l'observer - du moins pour les organisations les plus en pointe - par un nouvel environnement de travail fondé sur une **dynamique triangulaire**. Soit, un socle de base composé de deux éléments porteurs combinés : les innovations technologiques et leurs supports numériques associés (**Bytes**) et la refondation des espaces de travail fonctionnellement aménagés (**Bricks**). Ces deux éléments constituant des leviers propices à l'émergence attendue d'une nouvelle attitude comportementale des collaborateurs, symbolisée par le sommet de cette triangulation (**Behaviour**).

Ce nouvel environnement conduit à remodeler profondément la grammaire des représentations traditionnelles du travail en flexibilisant l'espace-temps classique et en prônant pour les collaborateurs de manière quasi injonctive, une idéologie intrapreneuriale fondée notamment sur l'autonomisation et la responsabilisation. Trois versions différenciées et contrastées sont présentée successivement, en partant de la plus sombre à la plus offensive. Elles peuvent partiellement cohabiter.

1. Une version plutôt sombre marquée par un contrôle protéiforme

Elle est fondée principalement sur la **présence protéiforme du contrôle, qu'il soit managérial, technologique ou social**. L'injonction constante à l'adoption de postures autonomes et responsabilisantes se heurte inévitablement au contrôle organisationnel et hiérarchique, peu propice à la prise de risque débridée et à l'innovation. Lors de la visite de ces lieux - où les seniors se font d'ailleurs rares -, on ne manque pas d'être frappé par l'usage incessant de badges magnétiques pour franchir les multiples espaces professionnels. Ce contrôle technologique post-disciplinaire, et omniprésent, se retrouve dans le badge des salariés, autorisant une géolocalisation. Il permet notamment la visibilité généralisée et imposée des activités et plannings, via les calen-driers professionnels, affichés sur tous les écrans.

De fait, la référence à quelques illustres penseurs contemporains demeure pertinente, pour éclairer cette forme de contrôle, quitte à en forcer quelque peu le trait. Ainsi, Michel Foucault qui, avec son "Surveiller et punir" (Gallimard, 1975) avait initialement décrit l'espace panoptique de l'enclaustré destiné à l'observation et à la surveillance constante des prisonniers. De même, Gilles Deleuze, avec "Pourparlers" (Minuit, 2003) regroupant certain de ses textes antérieurs, prolongeait ses propos en soulignant que « nous entrons dans des sociétés de 'contrôle' qui ne sont plus exactement disciplinaires (...), qui fonctionnent non plus par enfermement, mais par contrôle continu et communication instantanée », investissant selon ce texte, tous les domaines la vie humaine et

notamment le travail. Leur efficacité, tenant selon le philosophe, à ce qu'ils se fondent dans le décor et qu'ils passent inaperçus... Des propos bien antérieurs à l'arrivée du numérique et toujours d'une redoutable actualité...

2. Une version plus équilibrée

Les termes de l'échange de cette version classique du NWO appaaraissent plus équilibrés que la précédente. Ils sont en réalité assez simples à formuler dans une version apparemment plus équilibrée.

Si l'on se place du côté des employeurs, les bénéfices attendus concernent, logiquement et selon des degrés variables au regard de leur *business model* et de leur stratégie, trois préoccupations majeures. À savoir : une réduction des coûts immobiliers (en diminuant l'espace dédié à chaque occupant), un accroissement de la productivité (par l'usage généralisé du numérique) et une incitation à l'innovation, si possible disruptive (en développant les pratiques collaboratives).

En contrepartie, du côté des collaborateurs, les promesses, singulièrement pour les "Millennials" (dont les caractéristiques demeurent une source d'étonnement pour les chercheurs), se concentrent souvent sur la notion protéiforme de bien-être au travail. La présence d'un *chief happiness*, au rôle souvent controversé, alimentant cette curieuse forme d'injonction au bonheur.

Cette version correspond assez largement à l'apparence observée et procure cependant de réelles satisfactions, comme nous avons pu le constater *in situ*. Elle est d'ailleurs corroborée par la première étude robuste et exhaustive sur ce sujet, réalisée en 2016 par Ipsos pour Steelcase, qui souligne notamment que l'engagement des employés est corrélé à la satisfaction vis-à-vis de l'espace, et le degré de contrôle de leur environnement physique.

3. Une version prometteuse plus offensive, fondée sur l'innovation collaborative

Pourtant, la version la plus prometteuse, que l'on peut véritablement rattacher aux pratiques du *New Way of Working*, est, à notre sens, celle opérée progressivement depuis une petite dizaine d'années par de grands groupes français aux dirigeants éclairés. Ils amorcent ainsi une grande transformation en s'inspirant du modèle des startups en déployant une culture entrepreneuriale. Ils ont ainsi développé en leur sein des espaces intégrés, inspirants et transformants, qui contribuent à générer des innovations collaboratives, souvent disruptives. Cela concerne les espaces dit de *corporate-coworking* et surtout les laboratoires d'innovations ouverte (notamment les Fab Labs). Ces derniers se caractérisant par des open-spaces conviviaux disposant de ressources technologiques de prototypage rapide qui permettent l'adoption des pratiques développées par le monde des *makers*. Ces dirigeants avisés ont ainsi également mis en place en interne des plateformes d'innovations collaboratives et des incubateurs portés par leurs salariés avec des résultats prometteurs.

Il est encore prématuré de tirer à ce stade des bilans de ces démarches en termes d'efficacité, mais elles s'inscrivent impérativement dans le sens du devenir des grandes organisations. **Avec toutefois deux limites à surmonter.**

La première est de ne pas céder au risque de dérive de certaines grandes firmes, caractérisé par la volonté de déployer à tout prix le modèle startup en leur sein, convaincues que ces méthodes les rendront précisément aussi agiles que les jeunes pousses...

La seconde est liée à la réalité d'une culture hexagonale, où la figure de l'« homo hierarchicus » reste encore très prégnante, comme le soulignent les études référentes (Eurofound, 2015, enquête Dares 2015). Revisiter cette culture nécessite un nouveau référentiel managérial offensif, encourageant fortement la prise de risque, le lâcher-prise, l'octroi d'une préemption de confiance et inciter les acteurs à faire preuve de courage en la matière.

Jean-Pierre Bouchez.

Créateur de PlaNet S@voir, directeur de recherche au Laboratoire Larequoi, Université de Paris-Saclay.
Dernier ouvrage paru : **L'entreprise à l'ère du digital**, Éditions De Boeck Supérieur, 2016.