

Le Monde

Au travail, « l'injonction constante à l'autonomie et à la responsabilité se heurte au contrôle hiérarchique »

TRIBUNE

Jean-Pierre Bouchez

Professeur de management

Dans une tribune au « Monde », le professeur de management Jean-Pierre Bouchez souligne les paradoxes et les ambiguïtés du « nouvel environnement de travail » découlant de l'usage du numérique et du réaménagement des espaces de travail

Publié le 16 avril 2019 à 22h00 - Mis à jour le 17 avril 2019 à 17h38



« la France fait partie avec l'Italie et le Portugal des trois pays de l'Union européenne qui se caractérisent par « la pauvreté de la communication entre management et employés à propos de l'organisation du travail » Gary Waters/Ikon Images / Photononstop

Tribune. Les pratiques managériales ont toujours été friandes de modes, singulièrement depuis quelques dizaines d'années. Le NWO, pour *New Way of Working*, en constitue l'une des illustrations typiques récentes. Cette formulation désigne un nouvel environnement de travail fondé sur la combinaison entre les supports technologiques et le réaménagement fonctionnel des espaces, débouchant sur de nouveaux comportements au travail.

Ce nouveau décor conduit à remodeler profondément les représentations traditionnelles du travail en flexibilisant l'espace-temps classique et en encourageant les collaborateurs à s'autonomiser et à se responsabiliser. Du côté des employeurs, les bénéfices attendus sont la réduction des coûts immobiliers (en diminuant l'espace dévolu à chaque occupant), un accroissement de la productivité (par l'usage généralisé du numérique) et une incitation à l'innovation « disruptive » (en développant les pratiques collaboratives).

Du côté des collaborateurs, les bénéfices attendus, singulièrement pour les jeunes *millennials*, concernent la notion assez vague de « bien-être au travail ». La présence de *chef happiness*, au rôle souvent controversé, alimente cette curieuse forme d'injonction au bonheur. Cette représentation prometteuse correspond assez largement à ce qui est observé, et procure de réelles satisfactions, comme nous avons pu le constater dans nos enquêtes de terrain.

Peu propice à la prise de risque et à l'innovation

La première étude robuste et exhaustive sur ce sujet, réalisée par IPSOS pour l'aménageur d'espace de travail Steelcase (*L'Engagement et l'espace de travail dans le monde*, 2016), souligne notamment que l'engagement des employés est corrélé à la satisfaction vis-à-vis de l'espace, et au degré de contrôle de leur environnement physique. Ces observations positives doivent cependant être complétées par une version plus sombre, fondée justement sur la présence 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 et à l'innovation. Lors de la visite de ces lieux, on ne manque pas d'être frappé par l'usage incessant de badges magnétiques pour franchir les multiples espaces professionnels. Ce contrôle technologique omniprésent se retrouve aussi par la géolocalisation permanente des salariés, via les mêmes badges. Il permet notamment la visibilité généralisée et imposée des activités et plannings, via les calendriers professionnels affichés sur tous les écrans.

Il paraît légitime d'éclairer cette forme de contrôle en se référant à quelques penseurs contemporains. Dans *Surveiller et punir* (Gallimard, 1975), Michel Foucault décrit l'espace panoptique de l'enceinte pénitentiaire, permettant l'observation et la surveillance constante des prisonniers. Dans *Pourparlers* (Minuit, 2003), Gilles Deleuze soulignait 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 notamment le travail.

Des propos d'une redoutable actualité

Leur efficacité, selon le philosophe, tient à ce qu'ils se fondent dans le décor et qu'ils passent inaperçus... Ces propos, rédigés avant l'arrivée du numérique, sont d'une redoutable actualité. Lorsqu'on les interroge, les créateurs et acteurs les plus avisés de ce nouveau type d'environnement professionnel soulignent l'importance décisive de la phase amont de conception, qui doit associer les futurs utilisateurs au regard des ambitions exprimées. Cela a ainsi permis, par exemple, de contribuer largement à la réussite de la nouvelle technopole de Dunes de la Société générale, un espace numérique situé à Val-de-Fontenay destiné à 5 000 collaborateurs travaillant sur les technologies et fondé sur des modes de travail ouverts et collaboratifs.

Ils insistent également sur la nécessité d'assurer une mise en œuvre durable et bien pensée, qui passe par une remise en cause d'une culture managériale où la figure de l'« homo hierarchicus » reste encore très prégnante. La dernière étude consacrée à l'autonomie dans le travail (octobre 2015) par la Direction de la recherche du ministère du travail (Dares) souligne que celle-ci avait régressé en France pour l'ensemble des catégories professionnelles, à l'exception d'ouvriers non qualifiés.

Dans sa troisième livraison consacrée à la participation des salariés l'enquête de l'institut européen Eurofound (décembre 2015) relève que la France fait partie avec l'Italie et le Portugal des trois pays de l'Union européenne qui se caractérisent par « *la pauvreté de la communication entre management et employés à propos de l'organisation du travail* ».

Un nouveau référentiel managérial offensif doit impérativement encourager la prise de risque, le lâcher-prise, l'octroi d'une préemption de confiance, bref inciter à faire preuve de courage en la matière. Les managers qui le souhaitent sont d'ailleurs de plus en plus nombreux, selon une étude du Livre blanc du club digitalisation et organisation (Anvie, 2017-2018). Les dirigeants avisés les encouragent et les soutiennent, car ils en ont saisi la nature des enjeux. Puissent-ils faire figure d'exemples.

¶ **Jean-Pierre Bouchez** est directeur de recherche au laboratoire de recherche en management de l'université de Versailles/Paris Saclay (Larequoi) et créateur de PlaNet S@voir. Il est l'auteur de *L'Entreprise à l'ère du digital* (De Boeck, 2016).

Jean-Pierre Bouchez (Professeur de management)