

UN CHANTIER DE MODERNISATION DES CONTEXTES DE TRAVAIL : LE « NEW WAY OF WORKING » DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES

Auteur: Grégory Jemine, diplômé en gestion des ressources humaines, doctorant en sciences politiques et sociales à l'Université de Liège (Belgique), attaché scientifique au CRIS (Centre de Recherche et d'Interventions Sociologiques) et au LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement)

Contact : gjemine@ulg.ac.be

Introduction

Dans les réflexions récentes portant sur l'organisation du travail en entreprise, nombreux sont les auteurs qui s'intéressent à la question des « nouvelles formes d'organisation » (Roy & Audet, 2002 ; Taskin, 2006 ; Ajzen et al., 2015). Selon ces derniers, les entreprises seraient aujourd'hui confrontées à des changements majeurs tels que le développement et l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication (Demerouti et al., 2014), l'accroissement global de la compétitivité (Pichault et Schoenaers, 2012), la mondialisation (Van der Voordt, 2004), les problèmes de mobilité (Sewell & Taskin, 2015) ou encore la transition vers une société de l'information et de la connaissance (Blok et al., 2011). Ces facteurs incitent les entreprises à adopter des formes organisationnelles plus flexibles et consacrant l'autonomie du personnel (Roy & Audet, 2002).

Plusieurs études de cas rendent compte de différentes formes que peuvent prendre ces « chantiers managériaux » (Segrestin, 2003 ; Getz, 2012 ; Bouius, 2013). Sous l'appellation « nouvelles formes d'organisation », nous retrouvons divers courants faisant la promotion de principes récurrents (flexibilité, digitalisation, autonomie, mobilité...) tout en adoptant des dénominations différentes. Ainsi l'entreprise libérée se donne pour principal objectif de « délivrer » le collaborateur de la règle formelle (Getz, 2012) ; l'entreprise « virtuelle » repose essentiellement sur l'exploitation de technologies novatrices et se veut éphémère et provisoire (Roy & Audet, 2002) ; le « Management 2.0 » est davantage porté sur une refonte du rôle des cadres et des équipes de direction (Hamel, 2009).

Au rayon de ces solutions organisationnelles candidates à la relève des bureaucraties modernes figure également le « *New Way of Working* » (NWoW), un chantier principalement développé aux Pays-Bas et en Belgique depuis une dizaine d'années. Propagé au travers de récits managériaux et de *success stories* (Bijl, 2011 ; Flamend, 2011), le NWoW apparaît comme une méthode de réorganisation du travail aux contenus et aux contours mouvants et nébuleux. La diversité des contextes de travail locaux des entreprises se revendiquant du NWoW entrave la stabilisation d'une définition unanime de ces chantiers au sein de la littérature sociologique. Nous proposerons une définition provisoire et volontairement étendue du NWoW, comme étant une recomposition spatio-temporelle des contextes organisationnels sous-tendue par une digitalisation des pratiques, sous des contraintes de coûts et de productivité, qui s'adresse principalement aux entreprises du secteur des services qui recourent à des travailleurs manipulant de l'information.

Ces trois éléments que sont les recompositions spatio-temporelles, la digitalisation et les contraintes de coûts se retrouvent dans les discours commerciaux des promoteurs du NWoW. Sous le couvert d'un discours mettant l'accent sur le désir de « flexibilité » et « d'autonomie » du travailleur (Bijl, 2011), les projets NWoW combinent plusieurs principes d'organisation spatio-temporelle du travail (horaires flexibles, travail à distance, bureaux flexibles...) Ces arrangements sont secondés par un recours accru à de nouvelles technologies de l'information et de la communication (vidéoconférence, gestion électronique de documents...), censés permettre à cette flexibilité de prendre forme. *In fine*, l'introduction du NWoW est supposée accroître la « motivation » des travailleurs tout en diminuant significativement une série de postes de dépenses au sein l'entreprise (Flamend, 2011), ce qui en fait une solution organisationnelle souvent présentée comme « win-win », autant profitable au travailleur qu'à l'employeur (Meerbeek et al., 2009, p. 16 ; Bijl, 2011, p. 29).

La présente contribution aspire à rendre compte d'un chantier de modernisation des pratiques de travail en s'appuyant sur les discours véhiculés par les acteurs, les outils et les dispositifs mis en place par l'entreprise, et les pratiques effectivement observables. Les discours managériaux portant sur le projet de changement définissent partiellement des stratégies d'action (Detchessahar & Journé, 2007), légitiment des cadres interprétatifs (De La Ville & Mounoud, 2005) et stabilisent des enjeux, des positions et des alliances (Callon & Latour, 2006). Ils prennent ensuite forme au travers de divers dispositifs techniques (Akrich, 2006) et outils de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013). Enfin, l'analyse des pratiques effectives des acteurs va révéler la mise en œuvre de stratégies (Friedberg, 1993) et la formation d'écarts, de problèmes et de controverses (Callon, 1986) autour du projet de changement.

Méthodologie

La recherche s'est effectuée au sein d'un département de protection juridique d'un groupe spécialisé dans les solutions d'assurances, qui compte environ 4700 salariés répartis sur un total de sept sites. Notre attention s'est principalement portée sur l'un des deux sites situés à Bruxelles, où travaillent environ un millier de salariés, qui deviendra le premier site à être réorganisé en fonction des principes du *New Way of Working*.

Notre démarche est de nature hypothético-inductive (Dubois, 2014), en ce sens que c'est notre travail de terrain qui va permettre de rendre visibles une série d'enjeux et de controverses. Le cadre analytique que nous mobilisons se décline en trois niveaux. Notre point de départ est la définition par le *top management* d'une série de problèmes stratégiques qui vont se stabiliser dans des formes de discours. Ce travail de « problématisation » (Callon, 1986) s'incarnera dans un second temps au travers de dispositifs et d'outils mis en place par l'organisation. Enfin, les acteurs de l'organisation se saisiront de ces éléments pour réorganiser leur façon de travailler – en modifiant leur perception de la relation managériale et leurs méthodes de coordination du travail.

Le travail empirique effectué repose sur vingt-neuf entretiens semi-directifs, sur des périodes d'observation des pratiques de travail et sur une analyse de documents internes liés au projet NWoW. Les questions posées lors des entretiens interrogeaient l'expérience et le vécu des acteurs, leur opinion par rapport au NWoW et leur avis par rapport aux différents dispositifs introduits dans l'organisation. Notre présence sur le terrain, d'une durée de trois mois, correspond à la période même du déménagement. Parmi les personnes rencontrées figurent des collaborateurs et des managers de deux équipes opérationnelles spécifiques ainsi que des membres de l'équipe-projet chargée de l'implémentation du NWoW dans l'organisation. La diversité des personnes rencontrées s'explique par une volonté de rendre compte de la « diversité des positionnements stratégiques d'appropriation » du NWoW dans l'entreprise

(Pichault & Schoenaers, 2012, p. 128) ainsi que de la « multiplicité de[s] voix » et des discours véhiculant le projet (Rondeaux & Pichault, 2012, p. 53).

Les équipes opérationnelles dont il est question sont essentiellement constituées de gestionnaires, chaque équipe étant spécialisée dans un produit juridique particulier (accidents du travail, protection juridique, assurance-vie...) Chaque équipe est également subdivisée en deux entités ; la première, la « Production », gère la création, la modification et l'interruption des contrats d'assurance ; la seconde, l'équipe « Sinistres », prend en charge le traitement des dossiers et des plaintes des clients (les « clients » étant ici des courtiers qui occupent une place d'intermédiaire entre la compagnie et le bénéficiaire final du contrat d'assurances).

1. Une problématisation en « 3B »

Au sein de la compagnie d'assurances étudiée, le projet de modernisation des contextes de travail qui fait l'objet de notre intérêt trouve son origine dans l'émergence de trois problèmes stratégiques qui structurent les discours managériaux. Le premier de ces problèmes a trait aux infrastructures physiques de l'entreprise : les contrats de location des différents bâtiments où s'effectue le travail arrivent progressivement à leur terme. L'expiration imminente des baux constitue, au sein du *top management*, le point de départ d'une réflexion alliant des éléments pratiques, organisationnels et stratégiques, où un déménagement vers de nouveaux bureaux sera finalement défini comme étant la solution idéale. Sur le plan pratique, ce projet de déménagement permettra un retour du siège social vers le centre-ville, jugé plus attractif et plus accessible. Sur le plan organisationnel, déménager permet à l'entreprise de concevoir de nouveaux espaces de travail en « repartant de zéro ». Enfin, suite aux conclusions d'une étude interne sur le taux d'occupation réel des bâtiments par les salariés – celui-ci s'établissant à 58% en moyenne – il devient de plus stratégiquement envisageable et financièrement intéressant d'acquérir un bâtiment de taille réduite. Ces questions purement logistiques sont pertinentes pour notre propos, car elles ancreront durablement le projet de changement dans des considérations physiques et matérielles.

Un second problème stratégique lié aux infrastructures numériques de l'entreprise émerge suite à la construction d'une identité organisationnelle caractérisée comme « vieille » voire « poussiéreuse », non-attractive aux yeux des jeunes travailleurs. Certains acteurs stratégiques du *top management* voient dans la question de l'attractivité un problème majeur pour l'organisation, qui peut être résolu par la modernisation des outils de travail et la mise en place de pratiques plus « connectées ». Dans le discours de ces acteurs, les nouvelles technologies ont à la fois le potentiel d'attirer de nouveaux collaborateurs et d'accroître la performance de l'organisation. Au-delà d'un remaniement des infrastructures physiques de l'entreprise, il apparaît également pertinent de repenser ses infrastructures numériques.

Troisièmement, en écho à de nombreux rapports managériaux sur le sujet, le discours du *top management* en vient à intégrer de plus en plus de préceptes managériaux quant au bonheur et à la motivation des collaborateurs. L'homme au travail serait aujourd'hui demandeur de solutions de flexibilité, d'autonomie et de mobilité (Bijl, 2011) ; il souhaiterait se défaire du contrôle et de la surveillance pour évoluer dans un climat basé sur la confiance (Meerbeek et al., 2009) et organiser son travail comme bon lui semble en étant évalué sur base de ses résultats (Lamers, 2013). Les discours managériaux se dotent d'un impératif de « repenser la culture de l'entreprise » et de « changer les comportements » des collaborateurs, par ailleurs renforcé par diverses interventions de consultants externes qui introduisent dans l'organisation des outils (« inventaire de la culture organisationnelle », « culture bleue »...) pour donner corps à ce changement.

Ces trois types de problèmes stratégiques vont modeler le discours managérial relatif au projet de changement organisationnel, dont la définition va se consolider autour de trois composantes-clés : les *Bricks*, les *Bytes* et les *Behaviors*. Cette structure en « 3B » est avant tout un ensemble de discours performatifs, en ce sens qu'ils déterminent et délimitent effectivement des domaines d'expertise jugés pertinents pour répondre aux problématiques susmentionnées. Cette séparation est également structurante, puisqu'elle définit trois équipes distinctes auxquelles est confiée la gestion opérationnelle du chantier managérial. L'équipe *Bricks*, composée de responsables bâtiments et de spécialistes en *office design*, est en charge des transformations affectant la structure physique de l'entreprise. L'équipe *Bytes*, qui regroupe quant à elle des développeurs et des informaticiens, couvre le volet technologique du projet : il est question de superviser la distribution du matériel informatique, d'implémenter des outils numériques et d'accompagner les gestionnaires dans leur utilisation. Enfin, des responsables RH et communication ainsi que des experts en gestion du changement forment l'équipe *Behaviors*. C'est à cette dernière que revient la mise sur pied d'un programme de formation et d'accompagnement des collaborateurs ainsi que la gestion des aspects comportementaux du projet.

Cette structuration discursive du projet NWoW se retrouve dans d'autres chantiers similaires, que ce soit sous une dénomination identique (Baane, 2011) ou sous des déclinaisons voisines (chez Microsoft par exemple, il est question de « *Place, Technology, People* ») (Meerbeek et al., 2009). La plupart des dispositifs qui sont mis en place résultent d'une action conjuguée de ces trois équipes : ainsi, dans le cas du travail à distance par exemple, il importe de pouvoir fournir une estimation précise du nombre de collaborateurs présents physiquement pour l'aménagement du bâtiment (*Bricks*), de prévoir le matériel et les logiciels nécessaires pour travailler à distance (*Bytes*), et d'accompagner les collaborateurs dans leur prise d'autonomie (*Behaviors*).

2. Les dispositifs techniques du projet

Les notions de flexibilité et de mobilité occupent systématiquement une place centrale dans les discours du *New Way of Working* (Bijl, 2011). Les dispositifs techniques et les outils introduits dans l'organisation par les équipes *Bricks, Bytes et Behaviors* permettent de matérialiser un idéal, celui, pour le collaborateur, de pouvoir décider « où », « quand » et « comment » il souhaite travailler (Demerouti et al., 2014). Cette section présentera brièvement ces dispositifs que sont l'*open space*, le *flex desk*, l'*activity-based working*, le travail à distance et le *paperless*, en regard des contextes de travail antérieurs.

2.1 – L'*open space*

L'organisation en « open space » – soit sous forme de bureaux paysagers – introduit une logique de plateaux décloisonnés et découverts. Le comportement des collaborateurs est rendu public, visible aux yeux de tous. Les conséquences d'un environnement paysager sont multiples. La littérature reconnaît en premier lieu la perte d'intimité comme un effet négatif majeur des *open spaces* (De Croon et al., 2005 ; Léon, 2010). D'autres auteurs insistent plutôt sur la démultiplication des possibilités d'interaction dans de tels espaces (Vink et al., 2012), sur les impacts positifs potentiels d'un décloisonnement des services (Getz, 2012) ou sur la banalisation d'un impératif de disponibilité et de réactivité dans ce type d'environnement (Cihuelo, 2016).

Dans le cas qui nous concerne, les collaborateurs, qui travaillaient déjà dans des espaces semi-ouverts préalablement au déménagement, se sont toutefois déclarés relativement peu affectés par ces modifications.

2.2 – *Le flex desk*

Le projet NWoW inclut la mise en place d'un système de bureaux flexibles – appelé *flex desk*. Le *flex desk* veut que l'ensemble des espaces de travail soient mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs (Millward et al., 2007). Dans ce nouvel environnement, le concept de bureau personnel n'existe plus ; chacun est libre de s'asseoir où il le souhaite. Les implications de ce système sont nombreuses ; dans notre cas, les plus saillantes sont la perte du bureau personnel et la dispersion des équipes dans l'espace.

La littérature illustre bien en quoi le bureau personnel permet d'une part à son occupant d'affirmer son statut au travers de marqueurs divers (taille, position du bureau...), mais également de refléter ses goûts et préférences individuels (en termes de décoration, d'aménagement...) (Léon, 2010). Pour certains collaborateurs, l'impossibilité de pouvoir personnaliser son espace de travail dans un système de *flex desk* est problématique (Vink et al., 2012). La perte de cet espace personnel est susceptible de générer des tentatives de réappropriation, de privatisation et de personnalisation des nouveaux postes de travail (Léon, 2010).

Le *flex desk* contribue également à disperser les collaborateurs dans l'espace, puisque même si tous les membres d'une équipe sont présents physiquement, ils ne sont pas forcément rassemblés au même endroit (Coenen & Kok, 2014). Dans un système de bureaux fixes, l'identité de l'équipe, assurée par des éléments quasi immuables (proximité immédiate des collègues, places attribuées...) est claire et bien définie (Millward et al., 2007). Cette stabilité s'atténue dans un environnement NWoW. L'enjeu de la dispersion des équipes dans l'espace est double : il s'agit de gérer à la fois la circulation de l'information et les relations interpersonnelles. Le *flex desk* est par conséquent porteur d'un double risque, puisqu'il peut entraîner une baisse de la qualité du travail suite à une dégradation de circulation de l'information, et/ou générer un sentiment d'isolement chez le collaborateur qui se sent déconnecté de son équipe.

2.3 – *L'activity-based working*

De plus en plus, la volonté de considérer l'environnement de travail comme une réelle variable stratégique conduit certaines organisations à concevoir les espaces professionnels en fonction des besoins spécifiques de leurs employés (Hartmans & Kamperman, 2009). Si de tels environnements dynamiques visent avant tout à rentabiliser l'utilisation de l'espace de travail, ils s'accompagnent également de hautes aspirations en termes d'ergonomie et d'esthétique (Wyllie et al., 2012). De telles considérations sont plus larges que celles qui animent un système de *flex desk* ; l'objectif est de parvenir à instaurer une culture de la mobilité qui devienne presque « naturelle » au sein de l'organisation (Hartmans & Kamperman, 2009).

C'est dans cette optique que les équipes-projets ont décidé d'implémenter l'*activity-based working*, une stratégie d'aménagement de l'espace en différentes zones dont les propriétés diffèrent (Wyllie et al., 2012). Dans notre cas, ces zones se présentent comme suit : une zone de collaboration – qui regroupe de grandes tables, dépourvues d'écrans –, une zone de semi-concentration – idéale pour le travail quotidien du gestionnaire –, une zone de concentration – où le silence est de mise –, un « Cœur » – une zone conviviale visant à encourager la communication informelle –, ou encore des « *Bubbles* » – de petites salles de réunion pour deux ou trois personnes. Les collaborateurs, en plus d'être libres de s'installer où ils le souhaitent, peuvent également « naviguer » entre ces zones à leur gré.

2.4 – *Le travail à distance*

Un des changements les plus conséquents du projet NWoW concerne la généralisation de la possibilité de travailler à distance pour l'ensemble des collaborateurs. Dans la typologie

des formes de travail à distance, le présent projet a investi la plus basique d'entre elles : le travail depuis le domicile ou *homeworking* (Di Martino & Wirth, 1990). Nos observations et entretiens vont dans le sens des recherches déjà effectuées sur le sujet, à savoir que la réduction des déplacements vers le lieu de travail rendrait un nombre conséquent de travailleurs réceptifs à ce type de pratiques (Di Martino & Wirth, 1990 ; Taskin, 2003). L'isolement social et les conflits entre vie privée et vie professionnelle sont en revanche deux inconvénients majeurs du travail à distance, d'ailleurs déjà bien documentés (Taskin, 2003 ; Léon, 2005 ; Taskin, 2006).

Plus intéressant pour notre propos est l'inconfort dans la relation au système manifesté par certains utilisateurs. Le projet NWoW augmente le nombre et la complexité des outils à disposition des salariés. Les utilisateurs, en plus de maîtriser les fonctions de base de leur ordinateur ainsi que les applications nécessaires à la réalisation de leurs tâches, doivent pouvoir jongler entre un logiciel de messagerie instantanée et de vidéoconférence (« Microsoft Lync ») ; une application de téléphonie par Internet qui vient remplacer les téléphones traditionnels (« Softphone ») ; un portail informatique de gestion électronique de documents (« SharePoint ») ; un logiciel de prise de notes (« OneNote »)... C'est précisément à la fois un enjeu et un défi fondamental pour l'équipe *Bytes* que de parvenir à familiariser tous les collaborateurs à ces outils et d'en « banaliser » l'usage (Andonova, 2015).

L'introduction de formes de travail à distance pose par ailleurs de nouveaux défis en termes de management des gestionnaires. La littérature reconnaît depuis longtemps la difficulté de maintenir un contrôle visuel direct sur les collaborateurs dans une organisation basée sur des bureaux flexibles et sur le travail à distance (Taskin, 2006). Promouvoir la « confiance » dans la relation managériale apparaît alors comme une solution commode pour les entreprises (Daniels et al., 2001 ; Wyllie et al., 2012).

2.5 – Le projet « *paperless* »

Historiquement, le papier occupe une place importante dans les processus de travail des gestionnaires d'assurances, et notre cas d'étude ne fait pas exception à la règle. Cependant, l'utilisation répétée de papier est un frein considérable au développement de solutions organisationnelles basées sur la flexibilité (Léon, 2005). Le volume important de documents stockés est problématique pour l'équipe *Bricks* qui doit composer avec un bâtiment plus petit que le précédent ; le papier fait doublon par rapport à des fonctionnalités offertes par des logiciels soutenus par l'équipe *Bytes* ; enfin, il entrave la fluidité et la mobilité des collaborateurs, un des objectifs de l'équipe *Behaviors*.

En éliminant la documentation inutile, en numérisant la documentation utile, et en digitalisant davantage certains processus de travail, le projet « *paperless* » facilite à la fois le *flex desk*, l'*activity-based working* et le travail à distance. Un second objectif de l'équipe « *paperless* » consiste à digitaliser davantage les processus de travail des gestionnaires. Les documents scannés sont ainsi conservés sous format digital, accessibles aux équipes via un espace virtuel personnel (*SharePoint*).

3. Des discours aux pratiques

En admettant que ces dispositifs sont autant de nouvelles opportunités qui s'offrent aux acteurs de l'organisation (Muhlmann, 2001), leur mise en place invite à étudier les dynamiques par lesquelles les utilisateurs s'en saisissent pour les « inscrire » dans leurs pratiques quotidiennes (Akrich, 2006). Ces nouveaux contextes de travail révèlent plusieurs écarts entre les discours des porteurs du projet et les comportements observables des collaborateurs.

3.1 – L'occupation des postes de travail

Un des objectifs stratégiques du projet est de permettre à l'entreprise de diminuer ses coûts de fonctionnement en opérant au sein d'infrastructures réduites. Dans ce nouvel environnement, le nombre de postes de travail est, en termes objectifs, réduit de 30% par rapport à la situation antérieure. En s'appuyant sur divers dispositifs – *l'open space*, le *flex desk*, le travail à distance et les horaires flottants –, les discours managériaux vantent les mérites de cette organisation du travail qui permettrait de maximiser l'utilisation de l'espace tout en offrant aux employés des nouvelles possibilités de flexibilité et de gestion de leur temps de travail.

Cependant, les potentialités de ce type d'environnement semblent *in fine* plutôt restreintes par des contraintes matérielles :

« *Maintenant je dirais, c'est vrai que la première chose que je fais, c'est vite poser mes affaires sur une place que je trouve sympa. C'est vrai que les places, vers sept heures et demi ça va encore, mais après, c'est un peu la guerre.* » (Collaboratrice)

« *Quand tu arrives tôt, c'est gai, c'est bien, tu te mets où tu veux, mais si tu es quelqu'un qui commence tard, tu ne sais pas où tu devras t'asseoir. Il y a toujours de la place, mais pas toujours là où tu veux être.* » (Collaborateur)

Ces dispositifs au départ pensés et conçus pour favoriser la flexibilité – notamment dans le temps et dans l'espace – en viennent à entraîner des effets inverses à leur objectif premier. Le collaborateur est soumis à une injonction temporelle, celle d'arriver suffisamment tôt au bureau pour s'installer à une place qui lui convient. Bien qu'il ait la possibilité théorique de pouvoir s'installer dans la zone de son choix, il n'a en aucun cas la garantie concrète de la disponibilité de cette même zone.

Le nombre limité de postes restreint *in fine* les possibilités de choix du collaborateur. En définitive, sa liberté de travailler « quand » et « où » il le souhaite se voit paradoxalement limitée par des dispositifs mis en place pour la promouvoir.

3.2 – Le paradoxe de la mobilité

L'objectif premier du *flex desk* est de laisser aux gestionnaires le choix du poste de travail qui convient le mieux à leur activité. Nos observations indiquent pourtant que ces derniers tendent généralement à négliger ces nouvelles possibilités de mobilité. L'idée même de se déplacer régulièrement est sujette à controverse :

« *Ils [Les responsables du projet] pensent que lorsque les gens discutent dans la zone de semi-concentration, ça pourrait ennuyer les autres, enfin voilà, et ils voudraient que si par exemple un collaborateur a un problème et pose une question, qu'il se déplace, qu'il aille dans la zone collaboration, qu'il pose sa question et puis qu'il retourne à sa place. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne.* » (Team manager)

Le cœur des discours des porteurs du projet est marqué par l'existence d'une forte demande de flexibilité et de mobilité de la part des collaborateurs. Nos observations montrent que ces mêmes collaborateurs ne s'empressent pas toujours de s'emparer des solutions qui vont dans ce sens. Ce « besoin » de se déplacer aurait-il été construit par les porteurs du projet eux-mêmes ? Dans ce nouvel environnement de travail qui, mécaniquement, comporte davantage de potentiel en termes de mobilité, les collaborateurs s'en tiennent à des pratiques qui restent en grande partie peu mobiles. Par ailleurs, les nouveaux outils informatiques tels que la messagerie instantanée ou la téléphonie par ordinateur découragent tacitement la mobilité, en ce sens qu'ils permettent aux collaborateurs de communiquer avec leurs collègues sans se déplacer. En définitive, les pratiques observables de mobilité restent peu ordinaires en comparaison de leur présence dans les discours des responsables du projet.

Discussion

Une relecture du projet de changement organisationnel en termes de discours, de dispositifs et de pratiques soulève plusieurs questions. Dans le cadre de la présente contribution, nous en traiterons deux. Une première discussion se cristallise autour du rôle de la confiance dans la relation managériale et de son articulation avec les formes de contrôle traditionnelles. Un second point a trait au maintien de la cohésion des collectifs de travail dans un contexte de rupture avec une unité donnée de lieu et de temps (Taskin, 2006).

Confiance et contrôle

Le *New Way of Working* encourage, selon ses promoteurs, le passage d'un management basé sur le contrôle vers un management qui reposerait sur la confiance (Bijl, 2011). Le discours des équipes-projet exige une transition du « manager comme distributeur de tâches » au « manager comme coach ». Cette aspiration présente au moins trois limites. Tout d'abord, elle tend à définir la confiance comme une modalité novatrice de la gestion de la relation managériale. Ensuite, elle fait l'impasse sur les formes de contrôle qui subsistent dans ces nouveaux environnements de travail. Enfin, elle ne rend pas compte du développement de formes d'autocontrôle chez les collaborateurs.

Travailler sur base de la confiance est un objectif clé de l'équipe *Behaviors*. Selon les discours tenus par les responsables du projet, les pratiques de supervision actuelles seraient trop contraignantes et inadaptées aux nouvelles formes de travail. Il importerait de sensibiliser le management intermédiaire et les collaborateurs à des pratiques d'encadrement et de suivi plus souples. La confiance est alors construite comme un principe innovant dans la relation managériale. Ce faisant, les formes de confiance déjà existantes au sein de l'organisation sont négligées, là où leur importance est pourtant établie par la littérature (McAllister, 1995). Certains *team managers* se montrent eux-mêmes assez perplexes face à ce discours de la confiance, qui selon eux fait déjà partie intégrante de leurs pratiques :

« Pour moi la confiance existait déjà avant. (...) Chez nous la confiance a toujours été un élément très important, donc ce n'est pas un changement culturel. Moi j'ai toujours beaucoup délégué et mon seul critère de jugement c'est, ça a été fait ou ça n'a pas été fait, ça a été bien fait ou pas. » (Team manager)

Une deuxième limitation de ce type de propos est de négliger à la fois la persistance de formes de contrôle traditionnelles mais aussi le développement de nouvelles formes de surveillance dans un environnement NWoW. L'exercice du contrôle visuel, s'il est rendu difficile par l'aménagement en bureaux flexibles, peut cependant continuer à s'exercer de façon limitée sur le lieu de travail. Le monitoring des performances des employés via une série d'indicateurs (dossiers traités par jour, appels téléphoniques reçus...) est une méthode alternative de contrôle par les résultats qui se prête particulièrement bien au travail à distance (Léon, 2005). Nos observations illustrent par ailleurs le détournement de certains outils mis à leur disposition pour en faire des instruments de contrôle :

« D'autres [team managers] sont encore fort dans le contrôle... Regarde en Lync, tiens il est à la maison mais je vois qu'il est en Away depuis dix minutes, comment ça se fait, puis ah ça fait déjà 15 minutes, mais qu'est-ce que tu as été faire ? » (Responsable équipe Behaviors)

Le recours à des indices tels que le statut du travailleur à distance sur le logiciel de messagerie, le délai moyen de réponse à un appel téléphonique ou encore le degré d'activité sur le réseau intranet sont autant de formes de surveillance émergentes qui se placent en porte à faux avec le discours de la confiance tenu par les responsables du projet.

Le chantier de modernisation étudié entraîne en troisième lieu une tendance accrue à la responsabilisation des gestionnaires. Suite à l'introduction du travail à distance, le collaborateur et le travail qu'il fournit ne sont plus toujours « visibles » par l'organisation (Taskin, 2006) :

« *Les gens quand ils sont à la maison, ils ont tendance à se dire, mon boss croit que je ne fais rien, il faut montrer que je bosse. Je ne vais pas me faire prendre en défaut, si à un moment il y a quelqu'un qui t'envoie un mail il faut être disponible. J'en discutais encore avec quelqu'un hier qui me dit, je prends mon GSM quand je vais à la toilette. Donc tu vois, t'es vraiment conditionné, parce que tu te dis, on ne me voit pas, et donc on ne sait pas ce que je fais, et donc si je ne réponds pas il pourrait croire que je ne fais rien. Quand tu es là au boulot, tu es là physiquement, on te voit. Tu vas prendre un café, on voit que t'es à la machine. Mais quand t'es chez toi...* » (Team manager)

Le chantier de modernisation dont il est question revendique l'implication active du travailleur comme condition nécessaire à son bon fonctionnement. Le travailleur s'engage effectivement dans un véritable processus de récréation et de validation de sa propre identité au travail (Brocklehurst, 2001). Il doit assumer et justifier ses propres choix en matière de flexibilité et de mobilité. Dans ce contexte, le contrôle devient autocontrôle, la discipline devient autodiscipline (Brocklehurst, 2001). Parallèlement, dès lors que la source légitime de l'autorité se déplace partiellement du manager hiérarchique vers les membres des équipes eux-mêmes, l'importance grandissante de formes de contrôles par les pairs ne doit pas être sous-estimée (Barker, 1993). Ce chantier de modernisation supposé abolir les formes de surveillance traditionnelles se dote somme toute d'un niveau de contrôle complémentaire (Kärreman & Alvesson, 2004). Nos observations invitent donc à relativiser l'opposition presque frontale que certains auteurs établissent entre un ancien système qui serait basé sur le contrôle et un nouveau système davantage axé sur la confiance (Bijl, 2011). Dans les pratiques d'évaluation des performances des collaborateurs, confiance et contrôle se côtoient et se complètent. Avancer que ces nouvelles formes organisationnelles sont dépourvues de l'exercice d'un contrôle managérial rigoureux (Lamers, 2013) semble aussi difficilement concevable que de nier l'existence de la confiance dans les modes d'organisation antérieurs.

Cohésion et coordination

Dans la rhétorique managériale de l'entreprise, la confiance se conçoit conjointement à une volonté d'autonomiser le travailleur. Les dispositifs dont il est question dans le cas présent (travail à distance, *flex desk*...) sont avant tout le fruit d'un travail de conception des équipes-projets qui n'implique pas l'adhésion *a priori* des *team managers* ni des gestionnaires. C'est lors de l'implémentation de ces dispositifs que ces derniers sont tenus de se positionner par rapport aux possibilités de flexibilité et de mobilité qui s'offrent à eux : décident-ils de travailler depuis chez eux, de se déplacer fréquemment, de garder ou non des supports papier ? C'est uniquement à partir du moment où les gestionnaires s'approprient ces dispositifs qu'ils en font un enjeu relevant pour eux-mêmes et pour leur supérieur. C'est en définitive au collaborateur que revient l'exercice de confirmer la pertinence de ces dispositifs pour l'organisation. Cette mise à l'épreuve concrète du chantier de modernisation a des répercussions plus ou moins importantes sur la cohésion des équipes et sur leurs modalités de coordination du travail.

Un défi de taille pour les équipes est de maintenir un niveau suffisant de cohésion entre des travailleurs détachés de l'organisation et éparpillés spatialement. Sur le plan des relations humaines, le *New Way of Working* introduit une rupture radicale entre deux contextes de travail aux antipodes l'un de l'autre. D'une part, l'entreprise implémente le travail à domicile, dont l'isolement social est bien souvent un inconvénient majeur (Walrave, 2010). Le collaborateur se retrouve physiquement séparé de son équipe et doit organiser et gérer cette distance (Sewell & Taskin, 2015). D'autre part, la structure de l'entreprise prend la forme de bureaux

entièrement ouverts, où toute forme d'isolation acoustique et visuelle est rendue quasiment impossible. Ce type de contexte serait également défavorable aux discussions à caractère personnel entre collègues (De Croon et al., 2005). Qu'il travaille depuis son domicile ou au bureau, le travailleur verrait la fréquence de ses contacts interpersonnels baisser. Néanmoins, le projet anticipe ces difficultés en se dotant d'une série de dispositifs pour pallier à la diminution des conversations à caractère personnel, comme le « Coeur », une zone spécialement aménagée pour favoriser la communication fortuite, ou encore « Lync », un logiciel permettant d'entretenir des échanges virtuels informels entre collègues. Du fait de l'introduction du travail à distance, il est probable que les nouvelles technologies jouent un rôle de plus en plus important dans la communication en entreprise (Brocklehurst, 2001). Toute la question est de savoir dans quelle mesure ces dispositifs permettront effectivement de limiter les pertes d'échanges informels. Bien qu'historiquement, les nouvelles technologies ont été décrites comme peu adaptées pour la communication informelle (Whittaker et al., 1994), leur intégration et leur usage professionnel serait aujourd'hui devenue inévitable (Mishna et al., 2016). La question de l'isolement social réel du travailleur dans des entreprises qui prônent pourtant la connectivité permanente mériterait d'être abordée en profondeur dans des travaux de recherche ultérieurs.

Les nouvelles formes de travail impliquent par ailleurs une adaptation des méthodes de partage de l'information au sein des équipes. En effet, organiser des périodes d'échanges (notamment consacrées à la planification et à la répartition du travail) est rendu difficile du fait de la dissémination des collaborateurs dans l'espace et dans le temps. Nos conclusions de terrain soulignent très largement le rôle majeur joué par ces moments de coordination dans le bon déroulement du travail des gestionnaires. Ces réunions sont pour eux une occasion d'informer leurs collègues sur certains cas spécifiques, de leur transmettre des informations sur des dossiers précis, de poser des questions ou encore d'harmoniser leurs pratiques de travail.

Plus largement, il s'agit de questionner l'impact de ces nouvelles formes de flexibilité sur le bon fonctionnement des individus et des équipes. La capacité des collaborateurs à fournir un travail de qualité sera fonction de leur gestion des contraintes liées à la distanciation ainsi que des opportunités offertes par les nouvelles technologies (Jawadi & Charki, 2011). Dans la mesure où les nouvelles formes du travail affichent un objectif plus ou moins explicite d'accroissement de la performance économique de l'entreprise (Ajzen et al., 2015), nous pouvons nous interroger sur le degré auquel cet objectif est atteint. Selon plusieurs recherches, les formes de travail flexibles seraient génératrices d'insatisfaction (De Croon et al., 2005) et d'émotions négatives (Demerouti et al., 2014) qui entraîneraient une baisse générale de la productivité. Cependant, peu d'études proposent actuellement une évaluation exhaustive de l'impact des nouvelles formes de travail sur la productivité des individus et/ou des entreprises, ce qui peut partiellement être attribué aux difficultés rencontrées dans l'évaluation de la performance des travailleurs intellectuels (Baron, 2011).

Conclusion

La présente contribution s'attache à rendre compte d'un processus de modernisation des contextes de travail dans une compagnie d'assurances. L'articulation, à un moment donné, de trois problèmes stratégiques par des acteurs du *top management* constitue le point de départ de ce processus et aboutit à la définition de trois domaines d'expertises considérés comme pertinents pour répondre à ces problèmes : les *Bricks*, les *Bytes* et les *Behaviors*. Une équipe-projet structurée autour de ces trois axes est alors mise en place pour penser, construire et conduire le projet de changement. Le *New Way of Working* va s'incarner au travers d'une

transition concrète pour les collaborateurs – le déménagement – et d’une série de dispositifs et d’outils visant à promouvoir la flexibilité et la mobilité.

Ces dispositifs redéfinissent les intérêts et les stratégies des collaborateurs et des managers de proximité : la dépersonnalisation des espaces de travail et la déspatialisation des individus posent de nouveaux défis en termes de gestion des ressources humaines. Les acteurs opérationnels doivent désormais reconsidérer deux problèmes majeurs que sont la confiance dans la relation managériale et la cohésion des équipes. Comme le nouvel environnement de travail s’accommode mal des formes traditionnelles de contrôle des performances, le discours des responsables du projet exhorte les *team managers* à travailler sur base de la confiance. Cependant, les pratiques des collaborateurs révèlent une réalité plus complexe, dévoilant à la fois la préexistence de la confiance au sein des relations managériales, la rémanence de formes de contrôle classiques et le développement de nouvelles opportunités de contrôle liées aux nouvelles technologies. Au-delà de la question du contrôle, il revient au management intermédiaire de garantir la cohésion des collectifs de travail ainsi que la bonne coordination nécessaire à la réalisation des tâches.

Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015), « Kaléidoscope des nouvelles formes d’organisation du travail : l’instrumentalisation stupide d’un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, vol. 3, p. 125-148.
- Akrich, M. (2006), « Les utilisateurs, acteurs de l’innovation », In Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Eds.) *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Mines Paris Les Presses, p. 253-265.
- Andonova, Y. (2015), « De l’invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise », *Sociologies Pratiques*, vol. 30, n°1, p. 43-52.
- Baane, R. (2011), « Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior », *Tijdschrift voor HRM*, 2011, n°1, p. 7-23.
- Barker, J. (1993), “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n°3, p. 408-437.
- Bijl, D. W. (2011), « *Journey towards the New Way of Working - creating sustainable performance and joy at work* ». Par CC.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C. & Vink, P. (2011), « New Ways of Working : A Proposed Framework and Literature Review », *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers*, vol. 6779, p. 3-12.
- Bouius, M. (2013), « Change for a Chance : A plan of approach for implementing the New World of Work in Dutch municipalities », Master’s thesis, University of Twente, Netherlands.
- Brocklehurst, M. (2001), « Power, Identity and New Technology Homework : Implications for « New Forms » of Organizing », *Organization Studies*, vol. 22, n°3, p. 445-466.
- Callon, M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L’Année Sociologique*, vol. 36, p. 169-208.
- Callon, M., & Latour, B. (2006), « Le grand Léviathan s’appriivoise-t-il ? » In Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Eds.) *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Mines Paris Les Presses, p. 11-32.

- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). « *Sociologie des outils de gestion* », Grands Repères Manuels.
- Cihuelo, J. (2016), « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d'appels », *Sociologie du Travail*, vol. 58, n°1, p. 57-79.
- Coenen, M. & Kok, R. (2014), « Workplace flexibility and new product development performance : The role of telework and flexible work schedules », *European Management Journal*, vol. 32, n°4, p. 564-576.
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001), « Teleworking : Frameworks for organizational research », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n°8, p. 1151-1185.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P.P. & Frings-Dresen, M. (2005), « The effect of office concepts on worker health and performance : a systematic review of the literature », *Ergonomics*, vol. 48, n°2, p. 119-134.
- De La Ville, V. & Mounoud, E. (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue française de Gestion*, vol. 31, n°159, p. 343-358.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L.L. & Bakker, A.B. (2014), « *New Ways of Working : Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being* ». In Korunka, C. et al. (Eds), *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, p. 123-141.
- Detchessahar, M. & Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de Gestion*, vol. 33, n°174, p. 77-92.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990), « Telework : A new way of working and living », *International Labour Review*, vol. 129, n° 5, p. 529-554.
- Dubois, C. (2014), « *Half a century of French organizational sociology : methodological roots, compositionist branches* », Unpublished working paper.
- Flamend, J. (2011), « *Le nouveau monde du travail : l'histoire de Getronics* », Ed. Van Halewyck.
- Friedberg, E. (1993), « *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée* », Paris, Editions du Seuil.
- Getz, I. (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? » *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2012/2, n°108, p. 27-38.
- Hamel, G., McCallum, D. & Taylor, F. (2009), « *Moon Shots for Management* », Harvard Business Review, 2009, vol. 87, February, p. 91-98.
- Hartmans, R. & Kamperman, L. (2009), « *People organise their own flow* », Boss Magazine 36, June 2009, p. 22-26.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004), « Cages in Tandem : Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm », *Organization*, vol. 11, n°1, p. 149-175.
- Lamers, J. (2013), « *Work organisation and innovation. Case study : Rabobank* », Netherlands. Eurofound.
- Léon, E. (2005), « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°2, p. 114-144.
- Léon, E. (2010), « Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2010/1, N° 99, p. 32-41.

- McAllister, D. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- Meerbeek, M., Randolph, K., Rasmus, D. W., Van Wilgenburgh, J., Van Der Meer, H., Witkamp, J. & Kompier, H. (2009), « *A New Way of Working. The 7 factors for success, based on Microsoft Netherlands experience* ».
- Millward, L., Haslam, S. & Postmes, T. (2007), « Putting Employees in Their Place : The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification », *Organization Science*, vol. 18, n°4, 547-559.
- Mishna, F., Fantus, S. & McInroy, L. (2016), « Informal Use of Information and Communication Technology : Adjunct to Traditional Face-to-Face Social Work Practice », *Clinical Social Work Journal*, January, p. 1-7
- Muhlmann, D. (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, vol. 43, p. 327-347.
- Patalas-Maliszewska, J. (2013), *Managing Knowledge Workers. Value Assessment, Methods, and Application Tools*, 93 p.
- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2012), « Le middle management sous pression. La difficile intégration du référentiel managérial issu du NPM dans les organisations au service de l'intérêt général », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, vol. XVIII, p. 121-150.
- Rondeaux, G. & Pichault, F. (2012), « Managers en quête de sens. L'identité organisationnelle comme boussole ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/46, vol. XVIII, p. 45-76.
- Roy, M. & Audet, M. (2002), « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, n°4, p. 43-49.
- Segrestin, D. (2003), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Sewell, G. & 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, n°11, p. 1507-1529.
- Taskin, L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2003/1, vol. XLII, p. 81-94.
- Taskin, L. (2006), « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Interventions Economiques*, vol. 34, p. 1-21.
- Van Der Voordt, T.J. (2004), « Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces », *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 6, n°2, p. 133-148.
- Vink, P., Blok, M., Formanoy, M., De Korte, E. & Groenesteijn, L. (2012), « The effects of new ways of work in the Netherlands : national data and a case study », *Work*, vol. 41, p. 5081-5085.
- Walrave, M. (2010), « Comment introduire le télétravail ? », *Gestion*, vol. 35, n°1, p. 76.
- Whittaker, S., Frohlich, D. & Daly-Jones, O. (1994), « Informal workplace communication : What is it like and how might we support it ? », *Proceedings of Computer Human Interactions 94*, p. 131-137.
- Wyllie, T., Greene, M., Nagrath, R., & Town, A. (2012), « *Activity based working* », Jones Lang LaSalle, 16p.