

LES ENVIRONNEMENTS FLEXIBLES SONT-ILS UN TERRAIN D'EMANCIPATION POUR LE TRAVAILLEUR? LE CAS D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE BELGE.

Sophie Fauconneau-Dufresne
HEC/Université de Liège

Les environnements flexibles sont en vogue. Présentés dans la littérature managériale comme un terrain d'émancipation pour les travailleurs, gages d'un accroissement de leur autonomie et de leur liberté, ils font désormais partie intégrante des projets de modernisation. Constatant un état des lieux plus alarmiste sur cette thématique dans la littérature académique, nous mettons en question le caractère réellement émancipatoire de ce type d'espace. Par une recherche empirique, conduite dans une entreprise publique belge, nous observerons une réalité plus nuancée. Quand ils ne font pas l'objet de réformes profondes de l'organisation du travail dès le tout début du processus de changement, ce type d'agencement est susceptible de se faire au détriment des travailleurs.

1. Introduction

Sous l'influence conjuguée des nouvelles technologies, de la globalisation et des changements sociétaux, les entreprises du secteur tertiaire sont entrées ces vingt dernières années dans une démarche de modernisation de leurs espaces et dispositifs organisationnels. Cet ensemble assez vaste d'innovations a fait récemment l'objet d'un travail de synthèse : *The Fifth Element of Workplace Innovation* chez Toterdill (2015) et le modèle *New Way of Working* chez de Kok et al. (2014). Sans entrer dans le détail de la multitude des dimensions retenues de part et d'autre, notons la présence au sein des deux schémas de modifications structurelles de l'environnement de travail : les cloisons disparaissent au profit d'une localisation plus flexible où "réserver un poste de travail personnel à l'usage exclusif d'un travailleur appartiendrait à une vision du passé" (Gareis et al., 2006, p.4). Ces environnements ouverts, partagés¹ représenteraient ainsi une des "manifestations contemporaines les plus notables de l'évolution de l'espace organisationnel" (Cole et al., 2012, p.184) ou encore "technique reconnue afin de moderniser l'image de l'entreprise et de rendre plus énergique sa culture interne." (Nathan & Doyle, 2002, p.1).

Nécessitant souvent un déménagement dans de nouveaux locaux, ils constituent *de facto* un point de départ idéal à la mise en place d'autres innovations organisationnelles, comme l'*empowerment*² du travailleur, autour des valeurs d'autonomie, de confiance, d'égalité. Soit des notions considérées comme centrales du même mouvement d'innovation organisationnelle présenté plus haut (Toterdill, 2015; de Kok et al. 2014). Aussi est-il

¹ Ces derniers font l'objet d'une multitude de dénominations : bureaux flexibles, hot-desking, dynamic offices, bureaux virtuels, ...

² Dans le domaine des sciences de gestion, le terme *empowerment* est utilisé afin de définir toute stratégie organisationnelle dont les effets vont renforcer ou faire acquérir du pouvoir aux travailleurs.

courant de les voir associés dans la littérature managériale, largement apologique sur le sujet (Warren, 2006), dans une perspective gagnant-gagnant. Cette transformation de l'espace représenterait dès lors une opportunité d'*émancipation* pour le travailleur. Ce dernier s'affranchirait de la surveillance directe par la liberté de choix de son poste de travail, il évoluerait dans un espace libéré de tout symbole hiérarchique. Le bureau flexible serait l'objet visible de cette émancipation.

A contrario, la littérature académique tente depuis quelques années de nuancer les bienfaits des environnements flexibles. Ils entraîneraient une perte de repères identitaires (Elsbach, 2003; Cai & Khan, 2010; van der Voordt, 2004; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009), voire même dans certains cas, des comportements de marginalisation (Hirst & Humphreys, 2014). Une volonté de réduction de coûts de surface organisationnelle et d'optimisation de la productivité est également dénoncée (Warren, 2006). De Voordt (2004) se demande ainsi "*si les organisations sont véritablement conscientes des implications de leurs choix et si elles ont une vision claire des coûts et bénéfices potentiels consécutifs à ce type de changement*", une position rejointe par Blok et al. (2011), pour lesquels "*il s'agit actuellement d'une pratique organisationnelle mise en place en ayant un certain bénéfice en tête, mais sans compréhension nette de son effet global*". Nous nous trouvons ainsi pris entre un "*optimisme plus ou moins béat d'une certaine pensée managériale et les tableaux les plus sombres de la montée inexorable du travail comme souffrance*" (Taskin & de Nanteuil, 2011, p. 89), ce dernier courant de recherche postulant volontiers sur "*les probabilités d'échec des projets engagés*" (Taskin & de Nanteuil, 2011, p.98). Afin de sortir de cette vision dualiste et de questionner le caractère potentiellement émancipateur des environnements flexibles, le présent article a pour objet d'analyse l'entreprise publique *MobileCity*, qui transforma ses locaux en espaces flexibles en 2009, changement réalisé conjointement à une stratégie d'*empowerment* de ses travailleurs. Sa particularité est de ne pas proposer d'arrangements de travail flexible à l'extérieur de l'espace organisationnel (aucune possibilité de travail à domicile, ni à partir d'antennes décentralisées). Les travailleurs évoluent donc en huis-clos dans un environnement ouvert, moderne, flexible. Les postes de travail sont utilisés en alternance par tous les employés, sans distinction hiérarchique.

Par cette étude empirique, cet article souhaite apporter deux contributions. Premièrement il s'agira de comprendre dans quelle mesure la finalité émancipatoire s'est inscrite au coeur du discours et du projet organisationnels. Deuxièmement, nous chercherons à identifier les domaines où cette finalité émancipatoire - si elle existe - s'est concrétisée, de même que les limites auxquelles elle s'est vue confrontée. Nous formulons ainsi nos trois questions de recherche : *Les environnements flexibles sont-ils un terrain d'émancipation pour les travailleurs? Si oui, de quelle(s) forme(s) de domination les travailleurs s'affranchissent-ils? Quelles sont les limites de cette possible émancipation?* La recherche est divisée comme suit : Dans la première partie, nous utiliserons la conceptualisation théorique de l'émancipation développée par Alvesson et Willmott (1992) dans une perspective critique afin de caractériser l'intention émancipatoire susceptible d'apparaître au sein de la transformation organisationnelle en environnement flexible. Nous détaillerons également les mécanismes et les modes de contrôle spécifiques aux environnements flexibles. Dans la deuxième partie, nous présenterons le design de notre recherche et le contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Dans la troisième partie, nous détaillerons nos résultats, soit l'analyse conjointe de l'intention émancipatoire et de sa concrétisation dans l'espace organisationnel de l'entreprise étudiée. Nous discuterons ces résultats dans la dernière partie en suggérant une plus ample réflexion sur la finalité émancipatoire de ce type d'environnement.

2. Cadre théorique

2.1 *Emancipation, empowerment et autonomie dans les environnements flexibles*

Pourquoi appréhender les environnements flexibles comme potentiellement *émancipatoires*? La notion d'*émancipation*, telle que nous l'entendons ici, renvoie directement à l'utilisation dite "*classique*" (Carter et al. 2015, p.5) du terme *empowerment* dans la littérature managériale et de la présence de l'*autonomie* au sein des modèles de Toterdill (2015) et de Kok et al. (2014). Ces deux concepts ne font cependant pas consensus dans la littérature, comme le montre le vif débat dont ils font actuellement l'objet (Carter et al., 2015; Procter et al., 2016). Il s'agit de notions vagues³, qui renvoie à une diversité de réalités. En soit ils constituent plutôt des éléments de langage qui nous laisse supposer, dans le contexte d'une innovation organisationnelle, l'existence d'une certaine finalité libératrice pour le travailleur, un gain de *pouvoir* par rapport à une situation initiale. Nous renvoyons donc l'*émancipation* à son sens le plus large : une action de lutte contre l'exercice du pouvoir, d'affranchissement face à un lien (peut-être matériel) ou d'un état de dépendance.

2.2 *L'émancipation en tant qu'intention organisationnelle*

Pour caractériser la finalité émancipatoire au sein du projet organisationnel, nous utiliserons le cadre conceptuel développé par Alvesson et Willmott (1992) au sein d'un vaste débat critique sur la signification de l'*émancipation* dans les sciences de gestion. Par cette conceptualisation, les auteurs souhaitent distinguer les types de projets émancipatoires de leurs centres d'intérêt. Nous résumons brièvement ces six dimensions qui seront utilisées par la suite dans notre analyse.

Trois types de projets émancipatoires sont ainsi proposés : le *questionnement*, l'*utopie*, et l'*incrémental*. Le premier type (questionnement) consiste à *remettre en question* la pensée dominante et les arrangements sociaux dans l'objectif de combattre ce qui peut paraître évident ou tenu pour acquis, mais sans pour autant proposer la mise en place d'alternatives. Le deuxième type (utopie) se présente comme une forme de pensée alternative, l'adoption d'un nouvel idéal, tout en ne s'occupant pas des problématiques actuelles de l'organisation. Le troisième type (incrémental) est constitué de projets organisationnels qui favorisent et articulent une réforme graduelle de l'*émancipation*, au sein de laquelle "*la libération de certaines formes d'oppression est indiquée*" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 450). Dans l'étude de la mise en place d'un environnement flexible, nous nous situons donc potentiellement dans un projet incrémental, puisque des actions concrètes ont été menées (déménagement, disparition des distinctions hiérarchiques au sein de l'espace...), qui tendent à s'attaquer à l'existence de problématiques initialement observées.

Au coeur des différents projets, les auteurs identifient trois centres d'intérêt : les *moyens*, les *finalités*, et les *relations sociales*, des distinctions purement heuristiques susceptibles de se chevaucher. Les *moyens* font référence aux discours et pratiques organisationnels qui sont mobilisés afin de parvenir à l'objectif. Il s'agit ainsi de "*remettre*

³ Exemple avec le concept d'autonomie, que De Terssac (2012, p.8) résume ainsi : "*La notion d'autonomie a été utilisée en différents sens, variables selon des contextes, fondés sur des valeurs différentes et appliquées à des domaines d'activités variés.*"

en question la nécessité et la valeur des pratiques organisationnelles établies" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 450), par exemple les divisions hiérarchiques ou la fragmentation du travail. Les *finalités* désignent les objectifs organisationnels et managériaux qui tendent à "ouvrir le débat" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 450) ou à bousculer les priorités organisationnelles qui se sont institutionnalisées. Les auteurs incluent enfin les *relations sociales* comme troisième centre d'intérêt, où l'attention se porte alors sur la distribution égale ou inégale des privilèges et des pouvoirs.

Ces distinctions posées, deux remarques invitent à la réflexion. Premièrement, les auteurs conçoivent l'émancipation comme un "*marchandage entre des gains et des pertes*" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 448), en conséquence "*les individus peuvent avoir de bonnes raisons de refuser l'invitation émancipatoire, par peur de l'échec ou du succès de cette émancipation*" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 448). Cette indication est intéressante dans le cadre de notre analyse, car elle ouvre notre perspective à de potentiels refus de l'émancipation. Deuxièmement, les auteurs notent que les "*méthodes progressives, humanistes de l'organisation du travail ne sont pas nécessairement émancipatoires, ni faciles à mettre en oeuvre, même dans le cas d'une mise en place graduelle, malgré leur disposition à instaurer de meilleures conditions de travail ou la réduction des règles*" (Alvesson et Willmott, 1992, p. 451). Une mise en garde loin d'être dénuée d'intérêt, comme nous allons le voir par la suite. Ce cadre posé, nous allons à présent nous intéresser au sujet de l'émancipation.

2.3 L'objet de l'émancipation

Si l'environnement flexible est un projet émancipatoire, de quoi le travailleur peut-il s'émanciper? Il s'agit donc d'appréhender les objets potentiels de cette émancipation. Pour ce faire, nous distinguerons le social du matériel. Le social regroupe ici les modalités de contrôle et les formes de pouvoir qui sont à l'oeuvre dans l'environnement étudié. Le matériel regroupe les dimensions concrètes, physiques de l'espace, auxquelles nous ajoutons la technologie, qui fait partie intégrante des espaces flexibles modernes.

Selon l'approche critique, le discours organisationnel opère comme un mécanisme de contrôle par la *régulation identitaire*, soit un "*processus qui pousse les employés à adopter une posture individuelle et des pratiques organisationnelles en harmonie avec les objectifs organisationnels*" (Alvesson & Willmott, 2002, p. 619), une position que Zanoni (2007, p. 1375), relativise quelque peu : "*reconnaitre que les organisations exercent de manière croissante un contrôle par la régulation identitaire n'exclut pas que l'employé peut être, au même moment, contrôlé par sa position dans la hiérarchie, les règles bureaucratiques, la surveillance technologique*". Il convient dès lors de considérer dans notre analyse la pluralité des sources de contrôle, de même que leurs modalités. Deffayet (2002) et Taskin (2004) identifient trois mécanismes de contrôle à l'oeuvre dans les environnements décentralisés postfordistes : le *contrôle administratif* (veille à ce que les comportements des individus concordent aux objectifs fixés), le *contrôle social* (centré sur un sentiment d'appartenance à un groupe, sur le partage de certaines valeurs collectives) et l'*autocontrôle*, assuré par l'individu de manière spontanée. Il convient dès lors de considérer ces dimensions dans leur ensemble afin de considérer le potentiel émancipateur de l'environnement flexible.

Autre dimension sociale de notre analyse, les formes d'émancipation vis à vis du pouvoir. Pour Rancière (1999), l'émancipation face au pouvoir est motivée par le désir d'exercer une certaine *égalité*. Le fait de résister "*s'inscrit dès lors dans une affirmation de cette égalité, même dans des lieux où l'inégalité est présente de fait*" (Rancière, 1999, p.

168). Dans une perspective analytique plus globale, nous mobiliserons également l'approche politique de Crozier et Friedberg (1977) qui se préoccupent des stratégies que les acteurs (individuels ou collectifs) vont exercer au sein du système constitué d'éléments mutuellement liés : acteurs, intérêts, ressources et stratégies mises en oeuvre. Cette approche considère ainsi l'interdépendance des acteurs et avec la diversité de leurs intérêts. Crozier et Friedberg (1977) postulent que la réussite du processus de changement est conditionnée à l'apprentissage de nouveaux jeux. Devant une menace de leurs intérêts, certains groupes d'acteurs sont susceptibles d'adopter des réactions offensives ou défensives. L'exercice du pouvoir s'exerçant dès lors par le biais de deux stratégies distinctes : la stratégie de pression (utilise la menace, le chantage, parfois de manière détournée) et la stratégie de légitimation (cherche à convaincre les autres acteurs d'adopter un certain point de vue). Cette approche est intéressante pour notre sujet, car il est envisageable que le processus de changement vers un environnement flexible ait "*redistribué les cartes*" (Pichault, 2009, p.55) entre les acteurs, notamment par sa dimension égalitaire de l'espace, libéré de tout symbole hiérarchique, où chaque individu, quel que soit son grade, est mis sur le même pied d'égalité (du moins théoriquement). Notre objectif est donc aussi d'appréhender l'émancipation vis à vis des jeux de pouvoirs qui ont pu se constituer lors de ce processus de changement.

Enfin la dimension matérielle en tant qu'*objet* potentiel de l'émancipation, renvoie à l'utilisation non territoriale (assignée) de chaque poste de travail, où tout employé est libre de choisir quotidiennement où il effectuera sa tâche dans l'organisation. Cette dimension incorpore dès lors la technologie, qui rend possible cette mobilité dans l'espace, mais qui est susceptible d'avoir également un pouvoir de contrôle sur le travailleur par la surveillance de ses activités et mouvements.

3. Design de la recherche

3.1 Méthodologie

Nous avons adopté pour cette recherche une démarche ethnographique composée d'observations non-participantes et d'interviews semi-structurées. Les observations se sont déroulées au milieu des travailleurs, dans chaque type d'environnement de travail (sauf les salles de réunion), sur une durée de deux mois. Les interviews ont été réalisées sur base volontaire, par le biais d'une grille d'entretien composées d'une série de question relatives à trois grandes thématiques : les préférences et les habitudes dans l'occupation physique et sociale de l'espace, la nature des interactions sociales avec les autres travailleurs (en ce compris leurs supérieurs hiérarchiques), les qualités et désavantages perçus de l'environnement.

Notre échantillon se compose comme suit : 43 travailleurs de la connaissance (dont 10 cadres et 3 cadres de direction). Parmi ces travailleurs, la moitié avaient vécu le changement de l'environnement sédentaire initial (bureaux individuels) vers l'environnement flexible actuel. Une prédominance d'une population féminine est constatée dans notre échantillon (63% des répondants). Cette dernière reflète les proportions de genre sur le terrain de notre enquête (soit principalement des étages dédiés aux différents services de ressources humaines). Nous avons également pu consulter des documents d'archives internes de l'entreprise (plans, communications aux membres du personnel, chartes relatives au clean-desk, compte-rendus de comités d'entreprise etc.).

3.2 Objet de la recherche

L'organisation *MobileCity* est une entreprise publique belge. Nous effectuons notre recherche en 2015 dans son siège social, où se situent la majorité des travailleurs de la connaissance de cette organisation.

Dans l'ancienne configuration de ce siège, l'environnement se composait d'une multitude de bureaux individuels (ou en binômes) décrits *a posteriori* dans nos entretiens comme "*insalubres*" ou "*au confort médiocre*". En 2006, un directeur des ressources humaines nouvellement nommé souhaite moderniser l'entreprise qui bénéficiait alors d'une image négative auprès du grand public. Cette volonté se traduit par le déménagement du siège social en 2009, dans un espace entièrement rénové de 12 000 m² moderne, aux couleurs vives où huit étages se répartissent autour d'un vaste atrium lumineux. La première caractéristique architecturale de ce siège social de 700 travailleurs où se déroule notre recherche est l'usage généralisé de la transparence. La deuxième repose sur sa dimension strictement non-territoriale. L'espace flexible est divisé en une variété d'espaces spécifiques dédiés à tous types d'activité professionnelle. Les employés (en ce compris la ligne et le sommet hiérarchiques) ne disposent d'aucun poste assigné. Ils sont invités à s'installer à l'endroit qui leur semble le plus adéquat pour la réalisation de leur tâche. Chaque étage est composé de petits open-spaces séparés par des cloisons et du mobilier à mi-hauteur, d'une quinzaine de "*cocoons*" (soit des environnements cloisonnés mais transparents, consacrés aux tâches solitaires ou en binôme) et d'une dizaine de salles de réunion (aux cloisons également transparentes, qui doivent faire l'objet d'une réservation préalable). Les murs sont soit blancs, soit de couleurs vives. La présence d'éléments de mobilier *design*, tels que des lampes ou des porte-manteau, constitue la seule marque de fantaisie visuelle. Aucune plante n'est présente. Les armoires basses qui donnent sur l'axe principal de circulation, permettent, du fait de leur centralité dans l'espace, la distribution de la documentation interne, mais aussi de quelques sucreries et pâtisseries consécutives aux fêtes d'anniversaire. Néanmoins, ces espaces sont entièrement dégagés tous les soirs. Le bâtiment dispose également d'un *coffee corner* à chaque étage, d'une cafétéria et d'un restaurant d'entreprise. Si chaque niveau est formellement dédié à un ou plusieurs départements, les travailleurs ont cependant la liberté théorique de changer ponctuellement d'étage s'ils le souhaitent (ou si le besoin d'en fait ressentir, par exemple en cas de trop forte densité). Une politique *clean-desk* stricte est appliquée à tout le bâtiment, insistant sur l'obligation de débarrasser le poste de travail de tout élément personnel à la fin de chaque session. Une charte dite "*de convivialité*", introduisant une liste de "bonnes pratiques organisationnelles" est distribuée à tous les travailleurs. Ce document est également affiché plusieurs fois à chaque étage et à l'intérieur de chaque *cocoon* et salle de réunion, rappelant donc incessamment les règles de l'occupation de l'espace. En voici un extrait :

Esprit d'équipe et ouverture d'esprit

- *J'adapte la tonalité de ma voix à l'espace dans lequel je suis et évite de déranger mes collègues en parlant trop fort (avec d'autres ou au téléphone).*
- *J'évite les apartés.*
- *Je m'installe chaque jour où il y a de la place.*
- *Je suis discret par rapport aux sujets traités par mes collègues et j'évite de les importuner si les activités ne me concernent pas.*
- *Je vide mon bureau suivant le principe que mon bureau est AUSSI le vôtre.*
- *Je veille à toujours être joignable par téléphone par un bon transfert d'appels.*

Enthousiasme

- *Je fais mention de toute idée pour améliorer les processus de travail*
- *Je pose des affiches et/ou cartes (professionnelles) aux endroits prévus à cet effet.*

Responsabilité et engagement

- *Je fais du desksharing en m'engageant à prévoir chaque jour mes espaces de travail en fonction de mes besoins et respecte les horaires fixés.*
- *Je réserve une salle de réunion lorsque le nombre de participants le justifie*

La particularité des employés de cette organisation repose sur le fait qu'ils ne sont pas flexibles en dehors du bâtiment. Les arrangements de télétravail ne concernent qu'une poignée de cadres et font figure d'exception. Les autres formes de travail flexible sont inexistantes. Le pointage (lors de chaque entrée et sortie) est toujours d'actualité en 2015 (malgré une volonté de la hiérarchie de le supprimer⁴). Le quota d'occupation des lieux est donc calculé en fonction des arrangements de temps de travail (mi-temps ou 4/5ème), ce qui implique une plus forte affluence les mardis et jeudis. Chaque travailleur est doté d'un ordinateur portable et d'un casier fixe et nominatif où ranger ses affaires. Notre recherche est réalisée à l'étage des ressources humaines, où se situent les services de comptabilité, de droit social, de calcul des salaires, de pension, de recrutement, ainsi que le le SIPPT (service interne de protection et de prévention au travail), soit 110 d'employés, cadres et cadres de direction.

4. Résultats

4. 1 Le caractère émancipatoire du projet organisationnel en question

Ainsi que l'expliquait à l'époque la direction dans une communication interne, le déménagement avait principalement pour but de moderniser l'image externe de l'entreprise et d'attirer de nouveaux talents :

"Lorsque nous recevons des candidats du privé, dès qu'ils pénètrent dans le bâtiment, ils se rendent compte que MobileCity a balayé le vieux cliché des fonctionnaires du service public. Le bâtiment est le symbole de notre dynamique, qui attire automatiquement des profils plus qualifiés, parce que c'est une preuve concrète de l'ambition de l'entreprise."

Mais il s'agit également d'un changement radical de philosophie, cette organisation bureaucratique et mécanique souhaitant alors se rapprocher (idéalement) d'une structure adhocratique par la mise en place de structures flexibles et de décentralisation opérationnelle :

"La règle chez nous, c'est l'autonomie, la flexibilité, l'interaction, la proximité et la transparence. Nous voulions casser cette image d'entreprise à l'administration lourde. Chez nous, l'administrateur général travaille parmi ses collaborateurs, ce qui exprime bien la structure horizontale de l'organisation."

Une mise en avant de l'autonomie reprise dans les offres d'emploi de la société :

"Chez MobileCity, chaque collaborateur est totalement autonome dans la gestion de ses projets. Autonome mais pas isolé. Le partage des connaissances et le travail collaboratif est largement encouragé et parfaitement encadré via de véritables processus de gestion d'expertise («

⁴ Il s'agirait, selon un directeur, de répondre à une demande des travailleurs "qui sont rassurés par le pointage" pour la prise en compte de leurs heures prestées.

knowledge management »). Une fois chez nous, vous vous rendez vite compte que vous êtes entouré(e) de collègues expérimentés et de spécialistes. Tous prêts à partager leur savoir avec enthousiasme, à être des coachs responsables."

L'intention émancipatrice du projet organisationnel est bien présente, si nous considérons que le sommet hiérarchique souhaite, de bonne foi, accorder plus d'autonomie aux travailleurs par une suppression du contrôle hiérarchique direct. Nous observons néanmoins que l'organisation encadre fortement, dès le premier jour, le comportement des travailleurs (charte de comportement). Une stratégie de régulation identitaire par le discours organisationnel est également présente : de grandes affiches à l'entrée du nouvel environnement récapitulent les nouvelles valeurs de la société (*Responsabilité, Attention, Simplicité et rigueur, Engagement et fierté, Ensemble*), auxquelles les travailleurs sont invités à se conformer. Contrairement au discours enthousiaste de la direction en 2009 présenté ci-dessus, la structure hiérarchique n'a fait l'objet d'aucune modification. Tout au plus les modalités de contrôle ont été adaptées au nouvel environnement. Nous nous posons donc la question des *moyens* mis en oeuvre dans la dimension émancipatoire de ce changement, qui nous semblent limités.

4.2 Une émancipation limitée par des règles formelles, le contrôle social et les dimensions matérielles de l'environnement

Nous allons à présent considérer les formes de contrôle et les liens matériels (en ce compris technologiques) dont les travailleurs auraient, potentiellement, l'opportunité de s'émanciper. Comme l'ont déjà démontré de nombreuses études⁵ empiriques, l'absence de bureau assigné ne comble pas nécessairement un besoin d'émancipation chez les travailleurs. Au contraire, dans ce type d'espace, les travailleurs ont plutôt tendance à se sédentariser afin de combler un besoin de territoire personnel et d'afficher leur individualité. Soit un exemple concret de *mouvement anti-émancipatoire* susceptible d'apparaître dans tous les projets organisationnels, "*même quand ils sont réalisés avec les meilleures intentions et précédés d'une prudente réflexion*" (Alvesson et Willmott, 1992, p.448). Pourtant, nous observons l'absence de ce type de comportement de sédentarisation chez MobileCity⁶, absence d'autant plus surprenante qu'aucun travailleur, en ce compris les cadres et le sommet hiérarchique, ne sait qui contrôle les comportements dans l'espace⁷. De même, aucun travailleur n'a personnellement vécu, ni assisté à un rappel à l'ordre. Deux raisons peuvent être avancées : l'existence d'une charte de comportement stricte et le contrôle social. La charte de comportement fait l'objet d'un affichage très régulier à tous les étages. Il suffit de lever la tête pour croiser les règles en application dans l'espace, ces dernières invitant les travailleurs à partager l'espace et à adopter un bon nombre de pratiques⁸. Deuxièmement, l'agencement des lieux, par son ouverture et (surtout) sa transparence, est propice au contrôle social :

⁵ L'absence de poste assigné et ses effets psycho-sociologiques sur les travailleurs est de loin le sujet le plus documenté dans la littérature consacrée aux environnements flexibles (Elsbach, 2003, 2004; van der Voordt, 2004; Halford, 2005; Warren, 2006; Inamizu, 2007; Millward et al., 2007; Cai & Khan, 2010; Hirst, 2011), entraînant parfois l'abandon pur et simple de cette innovation (Inamizu, 2007).

⁶ Seul deux travailleurs nous disent s'être sédentarisés "pour des raisons pratiques" : les postes de travail qu'ils occupent sont les seuls dotés des deux écrans nécessaires à leur activité professionnelle. Ils nous disent cependant être prêts à changer de place à tout moment.

⁷ Soit l'application de la politique cleandesk, l'interdiction de se sédentariser, etc.

⁸ Cf. p. 6

"Quelqu'un qui déconne sérieusement sur ses heures et tout ça, il sera repéré très vite."

"J'ai l'impression que les gens autour de moi savent vite des choses à propos de toi que tu ne souhaites pas qu'il sachent."

"C'est beaucoup plus sombre, moins relax qu'avant. On ose pas parler parce que la hiérarchie se trouve au même endroit."

Ce contrôle social tend à faire adopter une certaine harmonisation des comportements organisationnels par ceux qui détiennent soit le pouvoir hiérarchique, soit la majorité numérique (comme c'est le cas dans notre contexte). Le travailleur est donc susceptible de se plier aux modèles comportementaux, tout simplement parce qu'ils font consensus.

"Pour moi ce qui n'est pas une qualité c'est le contrôle social ou le sentiment de contrôle social, la peur de déranger (quand j'arrive le matin, j'ai peur de dire bonjour de peur de déranger). Au final, personne n'ose déranger personne donc on est tous obligés de descendre d'un ton."

Staw & Nemeth (1989) considèrent également l'importance de l'opinion majoritaire dans la vie organisationnelle vis-à-vis des nouveaux entrants : ces derniers seraient souvent soumis à "*des forces vers la conformité*" (Staw & Nemeth, 1989, p.184) dès leur arrivée, les forçant à l'apprentissage rapide des normes organisationnelles (vêtement, discours, comportements) sous peine d'être rejetés par le système. Soit un processus que nous retrouvons dans la seconde partie du témoignage cette employée :

"On n'ose pas se lever, se reposer deux minutes, on se dit "tout le monde nous regarde", il faut trouver de l'assurance, pour dire "je me lève, je prends une boisson, je prends une pause". Au début je restait 8 h devant mon ordinateur de peur d'être jugée. Maintenant je me lève quand je veux. Mais au début on se retient, on observe un peu comment font les autres collègues."

Le respect de la charte de comportement s'explique donc, non seulement par sa forte présence matérielle, mais également par le contrôle social, qui en a intégré les valeurs en tant que nouvelle culture organisationnelle :

"Il y a des travailleurs qui laissent une tasse de café, ou ne jettent pas leur gobelet, ou qui laissent traîner leurs dossiers, ça m'énerve et ça énerve beaucoup de gens aussi. C'est tout le monde la même chose ou pas".

Pourtant l'environnement, pris dans sa matérialité physique est technologique, n'est pas toujours en adéquation avec les tâches professionnelles. Un tiers des travailleurs considèrent que ce type d'espace flexible et ouvert n'est pas adapté à leur fonction. Parmi les problématiques relevées, le bruit ambiant est le plus couramment cité. Il entraînerait de fortes difficultés de concentration, ainsi que l'ont documenté Brunberg (2000) et Van der Voordt (2004) dans le même type de configuration. Les soucis de confidentialité des échanges sont aussi identifiés (un quart des répondants y font référence) :

"Je ne comprends pas bien pourquoi cette organisation du travail a été appliquée aux RH. Parfois il s'agit d'information critique (saisie sur salaire etc), on est pas sensé l'entendre ou le savoir."

Concernant le libre choix du poste de travail, la moitié des travailleurs essayent de s'installer à côté de leurs collègues proches, avec lesquels ils ont le plus d'affinité. Ce

critère social est cependant jugé de moindre importance par rapport aux critères matériels. Les trois quart des répondants vont choisir leur poste de travail principalement en fonction de sa localisation physique dans l'espace (à côté d'une fenêtre, là où il n'y a pas de ventilation, près de leur espace de stockage). Cette liberté (très relative) de l'agencement des travailleurs a pourtant fait émerger une pratique émancipatrice imprévue : quelques mois après la mise en place de l'environnement flexible, certains travailleurs se sont installés à proximité directe d'un juriste afin de pouvoir faire appel à lui en cas de besoin et donc gagner du temps. Suite à une plainte du département juridique, une procédure a été mise en place par la direction. Depuis lors, cette pratique a été interdite. Les travailleurs qui souhaitent poser une question relative au droit doivent obligatoirement envoyer un email à leur supérieur, qui se chargera de le transmettre au département juridique. Ainsi, une juriste témoigne :

"Cette "procédure n+1" n'est pas l'idéal. Mais au moins on ne vient plus nous déranger toutes les cinq minutes. Je crois que c'est pareil pour tous les métiers. Je suis assez partisane de l'email, je n'aime pas tout traiter oralement."

Enfin, nos observations non participantes ont pu mettre en exergue un deuxième comportement d'émancipation non prévu par l'organisation : l'isolation acoustique. L'utilisation d'écouteurs est ainsi devenu un usage répandu par lequel les travailleurs vont volontairement se couper du social, affichant visuellement leur indisponibilité vis à vis de toute tentative de communication. Cette pratique innovante par un détournement d'un composant technologique va donc à l'encontre de l'objectifs organisationnel d'un accroissement de la communication entre les travailleurs. Mais dans le même temps, elle rend possible la réalisation de la tâche et augmente le bien-être du travailleur, dans cet environnement souvent caractérisé comme *"bruyant"*.

4.3 "Guerre des cocoons" et jeux de pouvoirs

L'espace organisationnel est également traversé par des jeux de pouvoirs, qui vont affecter à leur tour l'utilisation de l'espace. Ainsi, l'organisation propose des *"cocoons"*, soit des petits espaces fermés, aux murs souvent transparents, similaires à des bureaux sédentaires, mais dont la charte de comportement interdit l'usage trop fréquent. En théorie, ils sont réservés aux tâches professionnelles qui demandent de la concentration, quelque soit la position hiérarchique du travailleur et ne peuvent faire l'objet d'aucune réservation. Pourtant, ces espaces vont être - presque systématiquement - occupés par les cadres :

"Avant certains N+1 prenaient systématiquement un cocoon, mais ils ne sont plus là. A d'autres étages, il y a des N+1 qui sont spécialisés dans l'utilisation du même cocoon."

"Les managers ne respectent pas du tout. Ils usent et abusent de leurs grades et de leurs postes pour dire qu'ils ont un travail à faire, pour être toujours dans un cocoon, pour ne pas être dérangés, mais c'est des conneries. Mais ils font comme tout le monde, ils essayent d'en profiter et d'être le mieux possible, ce que je peux comprendre d'ailleurs, tout le monde fait pareil."

"Une des juristes se cache toujours dans un cocoon, la porte fermée. Il y en a qui restent campés dans un cocoon."

Une pratique aussi dénoncée par un autre cadre :

"C'est un problème, j'ai neuf personnes dans mon équipe, je fais des face-to-face régulièrement et c'est la galère. Parfois fois on termine au resto en bas. Mais ça c'est le problème de ceux qui squattent par égocentrisme ou pour se donner une importance, je ne sais pas."

Une "course au cocoon" commence dès l'ouverture des portes. Des stratégies se mettent en place afin de réserver informellement ces espaces fort demandés (sacs et documents laissés en évidence, post-its sur les portes...)

"Pas toujours, parfois j'ai besoin d'un cocoon et comme je ne sais pas arriver à 7h le matin, c'est très difficile (je dois conduire mon fils à l'école). Parfois je dois mettre un papier (si je dois avoir un entretien comme juriste avec un travailleur) pour réserver le cocoon, ce qui en principe ne se fait pas."

Nous observons également que cette pratique a été légitimée auprès des travailleurs. Alors qu'aucune règle formelle n'interdit l'utilisation d'un cocoon par les travailleurs de la base hiérarchique, ils en sont venus à considérer, par un processus de légitimation de la pratique, les espaces cocoons comme exclusivement réservés aux cadres:

*"C'est la guerre des cocoons. Encore ce matin ça a eu lieu. **Soit disant c'est réservé au personnel de direction ou aux cadres.** Parfois il serait bien de laisser les employés qui ont besoin de concentration les occuper. Ce matin deux membres du personnel de direction se disputaient pour avoir un cocoon."*

"On n'a pas beaucoup le choix. Si je vais maintenant dans un cocoon, tout le monde va se demander pourquoi. Ce ne serait pas pareil si j'avais un certain grade."

Un cadre légitime ainsi son utilisation régulière d'un cocoon par un problème de confidentialité :

*"Je trouve qu'il est normal dans une organisation comme celle-ci qu'une personne qui a un haut niveau occupe un espace. Au RH, certaines choses sont confidentielles, **aussi il est normal pour un cadre d'avoir son propre espace.** Mais en dessous de lui, certaines personnes qui ne sont pas à ce niveau là, occupent systématiquement un cocoon! Vous voyez que les cocoons sont organisés pour au minimum deux personnes, je ne comprends pas qu'on puisse occuper seul un cocoon (à l'exception des personnes qui ont des tâches très confidentielles). Je remarque que des gens qui n'ont pas le même type de travail que moi occupent de manière continue un cocoon."*

Le besoin de confidentialité n'est cependant pas exclusif aux cadres. Au même étage et dans le même service, plusieurs travailleurs de la base hiérarchique nous affirment souffrir du même problème, sans pour autant considérer l'usage d'un cocoon. Ainsi deux travailleurs des ressources humaines disent éviter "*de donner des noms*" et réalisent "*des apartés à voix basse*" lorsqu'ils travaillent sur un dossier sensible. Trois autres travailleurs, dont la tâche est liée à la gestion des accidents de travail, nous disent de mettre systématiquement "*dans un coin*", de peur "*d'effrayer les nouvelles recrues*".

5. Discussion et remarques conclusives

Constatant un dualisme dans la représentation des environnements flexibles dans la littérature managériale et académique, cette recherche avait pour objectif de questionner la

potentielle dimension émancipatoire de ces nouveaux espaces organisationnels. Par une étude de cas réalisée dans une entreprise publique belge, nous avons voulu mettre en lumière la réalité vécue par les travailleurs et les contraintes inhérentes à ce type d'espace.

Nous nous sommes intéressés tout d'abord à l'*intention émancipatrice* au sein du projet organisationnel en 2009. Par une recherche dans les archives de la société, nous avons pu distinguer une volonté, que nous jugeons *a posteriori* un peu idéaliste, de transformer une entreprise bureaucratique, fortement hiérarchisée, en organisation plus adhocratique, uniquement par la transformation de l'environnement de travail et des modalités de contrôle. Le recours immédiat à une charte de comportement dès le premier jour du déménagement, l'absence de modification dans la hiérarchie de l'entreprise ou le manque d'opportunités de travail flexible à l'extérieur de l'organisation ont pu mettre en exergue une intention émancipatoire qui était, dès le départ, fortement limitée. L'autonomie du travailleur s'illustrant dès lors par la suppression du contrôle direct et une liberté, toute relative, de choisir quotidiennement sa place dans l'environnement de travail.

Dans un second temps, nous avons adopté une approche ethnographique pour sonder l'autonomie réelle dont disposaient les travailleurs, ainsi que les objets de domination, de dépendance dont ils pourraient s'affranchir et les limites à cette potentielle émancipation. Nous avons pour ce faire caractérisé les modes de contrôles, les relations de pouvoir et les liens matériels présents dans ce type d'environnement. Au sujet du contrôle, nous observons une distanciation dans les modalités du contrôle administratif. L'exercice du contrôle par la supervision directe a laissé place à une surveillance plus diffuse, reposant sur une responsabilisation accrue de l'individu. Le contrôle social s'est vu quant à lui renforcé par l'ouverture et la transparence de l'espace. Il assimile désormais les valeurs de l'organisation, auxquelles chaque travailleur doit se conformer, au risque d'affaiblir son appartenance au groupe. Les jeux de pouvoirs sont également mis en exergue. Les cadres ont ainsi réussi, par une stratégie de légitimation auprès des travailleurs, à se réserver les espaces les plus sollicités de l'environnement. L'employé de la base hiérarchique hésitant dès lors à utiliser ces postes de travail, même quand il en éprouve le besoin.

La matérialité de l'espace est également questionnée dans notre recherche. En effet, les environnements flexibles sont généralement considérés dans la presse managériale comme des espaces de grande liberté, où le travailleur garderait le choix absolu de son poste de travail en fonction de sa tâche à effectuer. Nous émettons à ce sujet quelques réserves, sur base des témoignages recueillis, qui vont corroborer les résultats présents dans la littérature académique.

Premièrement nous constatons une tendance chez le travailleur à choisir son poste de travail en fonction de critères d'opportunités sociales, de transmissions de savoirs et de besoins en confidentialité, rejoignant par là les conclusions de Cai et Khan (2010). Deuxièmement, comme toutes les places ne se valent pas, nous avons pu constater une préférence pour les postes de travail les plus lumineux, les moins bruyants de l'espace organisationnels. Enfin nous constatons, comme Sims et al., (1998) une tendance chez les

travailleurs, surtout chez les cadres, à arriver le plus tôt possible afin de se réserver les meilleurs endroits. Une pratique potentiellement discriminante pour les autres travailleurs (notamment les parents), susceptible de systématiquement les reléguer aux emplacements les moins populaires.

Nous présentons dès lors les conclusions suivantes : les environnements flexibles ne sont pas intrinsèquement émancipatoires pour les travailleurs. Dans ce type de changement organisationnel, la notion d'autonomie du travailleur est fortement limitée par les liens sociaux et matériels de l'espace. Quand il ne fait pas l'objet d'une politique plus globale de travail flexible, ce type d'environnement est susceptible d'être inégalitaire, de renforcer le contrôle social et de se limiter à une rénovation cosmétique de l'environnement de travail. Ces constats n'ont cependant aucune portée générale, la recherche étant limitée ici à une étude de cas. Cependant ils représentent l'occasion de remettre en question les véritables finalités de ce type de changement. Si les adaptations nécessaires aux changements sociétaux vers une demande accrue de l'autonomie font bel et bien partie de cette démarche de modernisation, ils peinent cependant à transcender le discours organisationnel. Les transformations de l'environnement interne en un espace ouvert et flexible semblent dès lors plutôt motivées par des considérations économiques au risque de se faire, bien paradoxalement, au détriment du bien-être des travailleurs.

6. Références bibliographiques

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992), « On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies », *Academy of management review*, vol. 17, n°3, p. 432-464.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002), « Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual », *Journal of management studies*, vol. 39, n°5, p. 619-644.

Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C., & Vink, P. (2011), *New ways of working: a proposed framework and literature review*. Springer Berlin Heidelberg.

Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009), « Personalization in non-territorial offices: a study of a human need », *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 11, n°3, p. 169-182.

Brunnberg, H. (2000, July), « Evaluation of flexible offices », In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, vol. 44, n° 6, p. 667-670.

Cai, H., & Khan, S. (2010), « The common first year studio in a hot-desking age: An explorative study on the studio environment and learning », *Journal for Education in the Built Environment*, vol. 5, n°2, p. 39-64.

Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2016), « Uncomfortable Truths—Teamworking under Lean in the UK », *The International Journal of Human Resource Management*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1111251>

Cole, R. J., Bild, A., & Oliver, A. (2012), « The changing context of knowledge-based work: consequences for comfort, satisfaction and productivity », *Intelligent Buildings International*, vol. 4, n°3, p. 182-196.

Deffayet, S. (2002), « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale: Du contrôle à la responsabilisation: Approches de l'entreprise et du système pénal », *Recherches sociologiques*, vol. 33, n°1, p. 27-48.

De Kok, A., Koop, J., & Helms, R. W. (2014), « Assessing the New Way of Working: Bricks, Bytes and Behavior », In *18th Pacific Asia Conference on Information Systems*.

De Terssac, G. (2012), *Autonomie et travail*. Dictionnaire du travail, PUF, p. 47-53.

Elsbach, K. D. (2003), « Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°4, p. 622-654.

Elsbach, K. D. (2004), « Interpreting workplace identities: The role of office décor », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°1, p. 99-128.

Friedberg, E., & Crozier, M. (1977), *L'acteur et le système*. Ed. Seuil, Paris.

Gareis, K., Lilischkis, S., & Mentrup, A. (2006), « 3.1 eWork and physical mobility », *Mobile Virtual Work*, vol. 45.

Hirst, A. (2011), « Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24, n°6, p. 767-788.

Inamizu, N. (2007), « A combined model of segregation and cultural dissemination models: Searching for conditions of successful nonterritorial offices », vol. 112. MMRC Discussion Paper.

Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007), « Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification », *Organization Science*, vol. 18, n°4, p. 547-559.

Nathan, M., & Doyle, J. (2002), *The State of the Office: The politics and geography of working space*. Industrial Society.

Pichault, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck, Bruxelles.

Procter, S., & Radnor, Z. (2016), « Teamworking and Lean revisited: a reply to Carter et al. », *The International Journal of Human Resource Management*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1111252>

Rancière, J. (1999), *Dis-agreement* (J. Rose, Trans.). University of Minnesota Press.

Minneapolis.

Sims, W. R., Becker, F. D., & Joroff, M. L. (1998), *Teamspace strategies: creating and managing environments to support high-performance teamwork*. International Development Research Council.

Staw, C. J. N. B. M., & Nemeth, C. J. (1989), « The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations », *Advances in experimental social psychology*, vol. 22, p. 175-210.

Taskin, L., & Vendramin, P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses universitaires de Louvain. Louvain la Neuve.

Taskin, L., & de Nanteuil, M. (2011), *Perspectives critiques en management: pour une gestion citoyenne*. Bruxelles, De Boeck.

Totterdill, P. (2015), « Closing the Gap: The Fifth Element and Workplace Innovation », *European Journal of Workplace Innovation*, vol. 1, n°1, p. 55-74.

Van der Voordt MSc, T. (2004), « Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces », *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 6, n°2, p.133-148.

Warren, S. (2006), « Hot-nesting: A visual exploration of the personalization of work space in a hot-desking environment », *Advances in Organization Studies*, vol. 19, p. 119.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007), « Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation », *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°8, p. 1371-1397.