

Les pratiques managériales ont toujours été friandes de modes, singulièrement depuis quelques dizaines d'années. Le NWOFF, acronyme *du New Way (ou) World of Working*, en constitue assurément l'une des illustrations typiques récentes dans le *mainstream* ambiant.

De manière ramassée cette formulation se concrétise, comme nous avons pu l'observer – du moins pour les organisations les plus en pointe – par un nouvel environnement de travail fondé sur une dynamique triangulaire. Soit, un socle de base composé de deux éléments porteurs combinés : les innovations technologiques et leurs supports numériques associés (*Bytes*) et la refondation des espaces de travail fonctionnellement aménagés (

*Bricks*

). Ces deux éléments constituant des leviers propices à l'émergence attendue d'une nouvelle attitude comportementale des collaborateurs, symbolisée par le sommet de cette triangulation (

*Behaviour*

). Ce nouveau décor qui conduit ainsi à remodeler profondément la grammaire des représentations traditionnelles du travail en flexibilisant l'espace-temps classique et en prônant pour les collaborateurs de manière quasi injonctive, une idéologie intrapre-neuriale fondée notamment sur l'autonomisa-tion et la responsabilisation.

### **UNE VERSION PROMETTEUSE.**

Les termes de l'échange de ce NWOFF sont en réalité assez simples à formuler dans une version prometteuse. Du côté des employeurs, les bénéfices attendus concernent, selon des degrés variables (au regard de leur *business model* et de leur stratégie), trois préoccupations majeures : une réduction des couts immobiliers

(en diminuant l'espace dédié à chaque occupant),

un accroissement de la productivité (par l'usage généralisé du numérique) et une incitation à l'innovation, si possible disruptive (en développant les pratiques collaboratives). En

contrepartie, du côté des collaborateurs, les promesses, singulièrement pour les

*millennials*

, (dont les caractéristiques demeurent une source d'étonnement pour les chercheurs), se concentrent souvent sur la notion protéiforme de bien-être au travail. La présence de

*chef happiness*

au rôle souvent controversé, alimentant cette curieuse forme d'injonction au bonheur.

Cette représentation prometteuse, nécessairement ramassée, correspond assez largement à l'apparence observée et procure de réelles satisfactions, comme nous avons pu le constater *in situ*

. La première étude robuste et exhaustive sur ce sujet, réalisée IPSOS pour Steelcase ( *L'engagement et l'espace de travail dans le monde* , 2016), souligne notamment que l'engagement des employés est corrélé à la satisfaction vis-à-vis de l'espace, et le degré de contrôle de leur environnement physique.

### UNE VERSION PLUS SOMBRE...

Cette perspective doit cependant être nécessairement complétée par une version plus sombre fondée principalement sur la présence protéiforme du contrôle, qu'il soit managérial, technologique ou social. L'injonction constante à l'adoption de postures autonomes et responsabilisantes se heurte inévitablement au contrôle organisationnel et hiérarchique, peu propice à la prise de risque débridée et à l'innovation. Lors de la visite de ces lieux, (où les seniors se font d'ailleurs rares...), on ne manque pas, d'être frappé, par l'usage incessant de badges magnétiques pour franchir les multiples espaces professionnels. Ce contrôle technologique post-disciplinaire, omniprésent se retrouve dans le badge des salariés, autorisant une géolocalisation. Il permet notamment la visibilité généralisée et imposée des activités et plannings, via les calendriers professionnels, affichés sur tous les écrans. Aussi, la référence à quelques illustres penseurs contemporains, tels Michel Foucault ( *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975) et Gilles Deleuze (

*Pourparlers*,

Minuit, 2003, regroupant des textes parus entre les années 1972-1990), parait pour le coup, indispensable (incontournable) pour éclairer cette forme de contrôle, quitte à en grossir quelque peu le trait. Le premier avait initialement décrit l'espace panoptique de l'enceinte, permettant l'observation et la surveillance constante des prisonniers. Deleuze prolongeait ses propos en soulignant que «

*nous entrons dans des sociétés de 'contrôle'*

qui ne

*sont plus exactement disciplinaires (...) qui fonctionnent non plus par enfermement, mais par contrôle continu et communication instantanée* »,

investissant selon ce texte, tous les domaines la vie humaine et notamment le travail. Leur efficacité, selon le philosophe, tient à ce qu'ils se fondent dans le décor et qu'ils passent inaperçus... Des propos antérieurs à l'arrivée du numérique, d'une redoutable actualité.

## **UNE VERSION PLUS SOMBRE...**

C'est donc pour le coup une version éclairée et éclairante qui s'impose au regard des propos précédents. Deux remarques issues de l'observation et l'écoute attentive de créateurs et acteurs avisés de ce nouveau type d'environnements professionnels nous semblent à cet effet capitales. La première se réfère à l'importance décisive de la phase amont de conception dans sa dimension réellement participative et collaborative – singulièrement des futurs utilisateurs – au regard de ambitions exprimées. Cela a ainsi permis, par exemple, de contribuer largement à la réussite de la nouvelle technopole de Dunes de la Société Générale. La seconde remarque, aisée à formuler, et qui en constitue le prolongement logique, doit conduire à en assurer la mise en œuvre durable et bien pensée. Ce qui nécessite plus largement, à tout le moins, de revisiter très sensiblement la culture hexagonale où la figure de l'« homo hierarchicus » reste encore très prégnante comme le soulignent les études référentes (Eurofound, enquêtes DARES). Un nouveau référentiel managérial offensif doit impérativement encourager la prise de risque, le lâcher prise, l'octroi d'une préemption de confiance, bref inciter à faire preuve de courage en la matière. Plus nombreux sont d'ailleurs les managers qui le souhaitent (étude ANVIE, 2017-2018). Les dirigeants avisés que nous rencontrons les encouragent et les soutiennent fortement, car ils en ont saisi la nature des enjeux. Puissent-ils être figures d'exemples.