



Vers un MANAGEMENT HUMAIN ?

Sous la direction de **Laurent Taskin**

Préface d'Armand Spineux

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE

Armand Spineux	7
----------------	---

INTRODUCTION

Le prix de l'Aventure universitaire: dix années de partenariat structurel entre l'Entreprise et l'Université Laurent Taskin	11
---	----

PARTIE I

L'ENTREPRISE ET L'UNIVERSITÉ PEUVENT-ELLES COLLABORER, ET À QUELLES CONDITIONS ?	25
---	----

Chapitre I Comment devenir DRH et surtout, pourquoi? Bauduin Auquier	27
--	----

Chapitre II La recherche collaborative : Une expérience humaine enrichissante Guy Marchal, Anne Rousseau	35
--	----

Chapitre III De l'importance des partenariats entreprise-université pour la formation doctorale Marie Antoine, Michel Ajzen	41
--	----

PARTIE II

FERTILISATIONS CROISÉES SUR LE MANAGEMENT HUMAIN ET LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL	49
---	----

Chapitre IV Le manager 2.0. de Carmeuse, révélateur des transformations du métier de manager Marine De Ridder, Marie Schiltz	51
---	----

Chapitre V Le management humain des <i>New Ways of Working</i> : leçons et enjeux Patrick Marichal, Laurent Taskin, Christine Thiran	67
--	----

Chapitre VI (Dés)humanisation au travail et GRH: quelles responsabilités et quels leviers d'action? Catherine Dujardin, Florence Stinglhamber	87
--	----

PARTIE III

PERSPECTIVES POUR LE MANAGEMENT HUMAIN DE DEMAIN 105

Chapitre VII

L'humain au cœur de l'entreprise de demain... parce qu'on n'a pas le choix

Olivier Chavanne **107**

Chapitre VIII

La GRH à l'heure du digital : vers une perspective humaine

Laurianne Terlinden, Chloé Jacquemin, Fabrice Enderlin **119**

Chapitre IX

Dialogue social : un système face à ses défis

Bauduin Auquier, Evelyne Léonard, Pierre Mélon **129**

Chapitre X

Vous avez dit : mangement humain ?

Angelo Antole **137**

Conclusion

Management Humain, Humanisme et Université

Laurent Taskin **147**

Les auteurs 157

Remerciements 163

CHAPITRE V

LE MANAGEMENT HUMAIN DES *NEW WAYS OF WORKING* : LEÇONS ET ENJEUX

PATRICK **MARICHAL** | LAURENT **TASKIN** | CHRISTINE **THIRAN**

Le développement de nouvelles formes d'organisation du travail ou *New Ways of Working* (à présent, NWoW) s'est justifié, ces deux dernières décennies, par de multiples facteurs. Parmi ceux-ci, la question de la mobilité et de la flexibilisation du travail, encourageant les entreprises et les travailleurs à envisager de nouveaux usages des espaces et des temps de travail. Il s'agit d'envisager des espaces de travail qui s'adaptent aux activités et occupations réelles et souhaitées des travailleurs et des travailleuses dans le contexte d'un travail que l'on désire plus mobile, voire nomade, mais aussi davantage équilibré avec le non-travail. Cela se traduit par l'organisation d'une porosité plus grande entre ces deux sphères d'activité, entre ces deux espace-temps de vie. Nous parlerons d'espaces de travail distribués pour désigner cette réalité. La question technologique est un autre facteur de développement de ces NWoW. Ce sont les usages contemporains des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui autorisent cette distribution des espace-temps du travail, tout en organisant une connectivité permanente de la personne avec son travail. D'abord numérique puis digital, l'environnement de travail doit permettre la portabilité du travail et la réactivité à distance. Finalement, c'est aussi la volonté des parties prenantes de l'entreprise – management et salariés en tête – d'affirmer une autre manière d'organiser le travail et de « vivre ensemble » qui s'exprime au travers de ces projets NWoW.

Si les premiers enjeux soulevés par ces transformations organisationnelles furent technologiques (comment permettre un accès sécurisé à des données numérisées à tous, à distance? Quelles plateformes mettre en place pour se réunir et travailler dans ce contexte?), juridiques (quels avenants prévoir afin d'offrir à chacun et chacune les mêmes droits et facilités

de travail, indépendamment du lieu de son exercice? Comment encadrer au mieux les outils et usages autorisant le travail à distance: visioconférence, smartphone, connectivité, etc.) et gestionnaires (Comment gérer le changement, accompagner les individus dans ces transformations, communiquer, etc.), les travaux de recherche menés dans le cadre de la Chaire laboRH ont montré que ces NWoW soulevaient des enjeux plus profonds en interrogeant le « faire travail »: quel collectif de travail, quelle cohésion d'équipe dans le travail, quel « lien » au travail et à l'organisation se dessinent dans ces contextes particuliers?

De premiers travaux ont ainsi démontré que le *flexwork* – c'est-à-dire la combinaison du télétravail, de l'*open space* et/ou du bureau partagé – pouvait avoir des effets négatifs en matière de collaboration, de bien-être mais aussi de productivité, selon la combinaison considérée. Ces travaux nous ont amenés à considérer le lien au travail et, plus spécifiquement, la cohésion des équipes de travail et la reconnaissance comme des conditions essentielles de succès de ces projets de transformation. D'autres recherches ont permis d'approfondir la compréhension de ces situations de travail en montrant comment, dans certaines circonstances, le *flexwork* pouvait être associé à un sentiment d'invisibilité, voire de dépossession (de l'espace, de l'expertise, de la parole) que nous avons assimilé à la notion de « dé-humanisation ». Ces recherches corroborent les résultats d'autres travaux menés par des équipes de recherche européennes depuis 2015. Ils interrogent directement le type de management mis en place dans les organisations et préfigurent des enjeux majeurs en termes de management humain. C'est l'objet de ce chapitre.

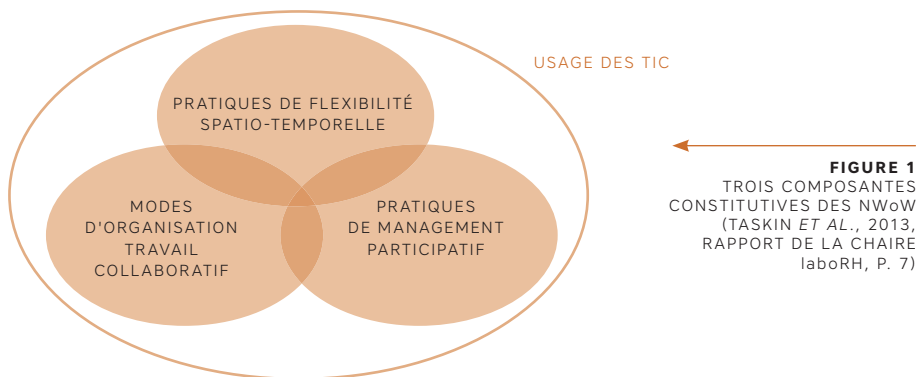
Dans une première section, nous clarifions ce que l'on entend par « nouvelles formes d'organisation du travail » et situons leur émergence dans le contexte « d'accélération » qui est le nôtre: au-delà des pratiques de gestion et d'organisation du travail telles que le télétravail ou l'*activity-based workspace*, nous verrons que c'est davantage une philosophie de gestion qui caractérise les NWoW. C'est donc déjà un projet organisationnel, ce qui rend l'étude de ces NWoW éminemment contextuelle. Dans une deuxième section, nous présenterons une synthèse des résultats des recherches actuelles portant sur les NWoW: de la collaboration à la dé-humanisation, les enjeux en termes de management à distance et de management humain seront particulièrement mis en avant. Dans une troisième section, il s'agira d'identifier les enjeux actuels et futurs de ces NWoW pour les organisations et la gestion des personnes et du travail, en tirant aussi les leçons d'expériences en cours au sein de deux entreprises partenaires de la Chaire laboRH: la RTBF et Solvay.

Accélération et NWoW

Les explications de l'émergence des NWoW sont nombreuses: le développement des TIC, la flexibilité, les nouvelles formes d'emploi, les problèmes liés à la mobilité, la rationalisation des coûts immobiliers, sans oublier des tendances sociétales telles que la mondialisation, la sensibilisation climatique ou l'individualisation, pour n'en citer que quelques-unes. Une notion semble toutefois englober toutes ces transformations, celle de l'accélération. Le philosophe critique Hartmut Rosa (2010) estime que notre époque – qu'il qualifie de

modernité tardive – est caractérisée par une triple accélération. D’abord, une accélération technique (liée au rythme de l’innovation dans les domaines communicationnel, productif et des transports); ensuite, une accélération du changement social (qui touche aux institutions sociales – y compris la famille, le travail voire l’entreprise – dont la stabilité est menacée); et, enfin, une accélération du rythme de vie. C’est sans doute dans cette dernière sphère que se trouve l’explication de notre sentiment de « compression du temps » et d’accélération du travail. Selon Rosa, ce sentiment est d’autant plus criant que nous prenons conscience, de nos jours, que le temps nous est « compté », que l’on doit faire plus de choses en même temps. Du travail s’est ajouté au travail: celui de l’encadrement, de la gestion de l’agenda, de l’organisation de ses déplacements, de la gestion de ses comptes, de la réservation de ses vacances, etc. Autorisé par l’accélération technologique, cette densification du temps et du travail nous oppresse tous et toutes (Gomez, 2016; Chabot, 2013). Avec ces technologies, principalement leur portabilité, « le bureau ne quitte plus jamais l’individu » (Aubert, 2018, p. 20). Une accélération qui renforce le besoin de réactivité, la nécessité de l’immédiateté et qui empêche finalement... la réflexion.

L’émergence des NWoW, dès les années 1980, semble s’inscrire dans ce mouvement: télétravailler depuis son domicile, c’est gagner le temps du déplacement, c’est être plus productif, plus efficace; organiser les espaces de travail en fonction des activités à réaliser, c’est effacer les « temps morts » entre les activités, dans une journée; s’équiper de technologies portables, c’est se permettre d’interagir en permanence, de gagner du temps, de pouvoir réagir en cas de besoin. Le télétravail, comme la flexibilité du temps de travail (horaires flottants, flexibles, suppression des pointes, etc.) et la « dynamisation » des espaces de travail (*open space*, *clean desk*, *dynamic office*, *activity-based workspace*, etc.) fait partie d’une première composante des NWoW: les pratiques de flexibilité spatio-temporelle. Mais, d’autres pratiques d’organisation du travail et de gestion sont également associées aux NWoW: des modes d’organisation du travail soutenant la collaboration et la flexibilité (travail par projet, par objectifs, équipes semi-autonomes, etc.) et des modes de gestion qui favorisent la participation des travailleurs aux décisions (management participatif, gouvernance collaborative, etc.) (voir Figure 1).



Le point commun qui semble rassembler ces dimensions est une volonté de rupture d’avec une organisation « bureaucratique », associée à la rigidité. Tentant de caractériser plus précisément ces dimensions, Ajzen, Donis et Taskin (2015) ont réalisé une recension d’une centaine de recherches portant explicitement sur les NWoW. Le Tableau 1 fait état de la diversité des pratiques associées à ces NWoW et à leurs dimensions constitutives. Il faut donc, a priori, faire le constat que celles-ci n’ont rien de « nouveau » et que les NWoW regroupent un ensemble varié de pratiques.

PRATIQUES ASSOCIÉES AUX CONTENUS CONSTITUTIFS DES NWOW		
PRATIQUES DE FLEXIBILITÉ SPATIO-TEMPORELLE ASSOCIÉES AUX NWOW	MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ASSOCIÉS AUX NWOW	POLITIQUES DE MANAGEMENT ASSOCIÉES AUX NWOW
LE TRAVAIL À DOMICILE	LES ÉQUIPES AUTONOMES OU SEMI-AUTONOMES	KNOWLEDGE MANAGEMENT
LES BUREAUX PARTAGÉS	LES ÉQUIPES VIRTUELLES	MANAGEMENT PAR OBJECTIFS
LE FLEX DESK/CLEAN DESK	LES OPEN SPACES	MANAGEMENT PAR PROJET
LE CO-WORKING	LES ORGANISATIONS EN RÉSEAU	AUTONOMIE COLLABORATIVE
LES TÉLÉCENTRES OU LES BUREAUX SATELLITES	...	MANAGEMENT PARTICIPATIF
LE TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE (PERMANENT, ALTERNÉ OU OCCASIONNEL)		TOTAL QUALITY MANAGEMENT
LE TÉLÉTRAVAIL MOBILE		LEAN PRODUCTION

TABLEAU 1
PRATIQUES ASSOCIÉES AUX NWOW (AJZEN ET AL., 2015)





Les projets NWoW touchent aussi à la manière de travailler et, surtout, de collaborer. **Dans la plupart des cas, le rôle traditionnel du manager-superviseur serait appelé à disparaître au profit de celui de manager-coach**

Pourtant, les *New Ways of Working* semblent animées d'une intention qui dépasse la superposition de quelques-unes de ces composantes, une « vision particulière de l'entreprise » qui serait plus démocratique, collaborative et durable dans sa gouvernance, prenant ainsi en compte les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes (Taskin, 2012). La « nouveauté » tiendrait dès lors de la combinaison des trois dimensions constitutives de ces NWOw avec une vision particulière du gouvernement de l'entreprise – nommée par ailleurs « philosophie de gestion » en complément du « substrat technique » (les trois composantes du Tableau 1). Cette philosophie est caractérisée par la volonté de mettre en œuvre un mode de gouvernement de l'entreprise *alternatif*, plus transparent, fondé sur une considération des travailleurs et travailleuses comme davantage responsables et autonomes. C'est la raison pour laquelle la frontière entre la gouvernance de l'entreprise et son organisation du travail est poreuse : souvent, une vision promouvant de telles valeurs s'ancre dans des modes de gestion et d'organisation du travail encourageant l'autonomie et la responsabilisation. Souvent, aussi, la mise en œuvre de NWOw conduit à questionner la gouvernance (plus ou moins) partagée de l'entreprise.

Finalement, afin de définir les nouvelles formes d'organisation du travail, nous empruntons la définition proposée par Taskin (2012 : 6), où elles sont présentées comme un « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » selon laquelle l'organisation serait plus démocratique et collaborative.

Collaboration et bien-être au travail

Dans la réalité de l'entreprise, force est de constater que les NWOw sont le plus souvent associées à l'aménagement d'espaces de travail particuliers, en ce compris l'usage du domicile. À cet égard, l'espace de travail est donc distribué entre différents lieux. Toutefois, la finalité organisationnelle affichée semble mêler bien-être personnel, autonomisation et responsabilisation. Afin d'atteindre cet objectif, les projets NWOw touchent

aussi à la manière de travailler et, surtout, de collaborer. Dans la plupart des cas, le rôle traditionnel du manager-superviseur serait appelé à disparaître au profit de celui de manager-coach. Mais la réussite de ces projets de transformation de l'organisation du travail ne dépend-elle que du manager et de sa capacité à désapprendre une manière de gérer les personnes et le travail jugée obsolète et en à apprendre de nouvelles? Quels sont finalement les effets de ces modes d'organisation du travail sur le bien-être au travail et la collaboration au travail? Ce sont les questions qui ont été posées, au fil des années, aux équipes de recherche de la Chaire laboRH. En voici les principaux enseignements.

Prendre en compte un « mix organisationnel » au-delà d'une simple pratique

Si la plupart des recherches scientifiques étudient les effets d'une seule pratique associée aux NWoW sur un certain nombre de variables (telles que la collaboration, l'implication, l'absentéisme, etc.), la pratique des NWoW dans les organisations montre que certaines de ces pratiques sont indissociables. Il est ainsi difficile d'isoler l'effet du télétravail sur la collaboration, alors qu'il se combine avec l'usage d'un open-space; de même, cet effet ne sera pas le même lorsque le télétravail se combine avec le bureau partagé. Définissons les composantes de ce que l'on appelle *flexwork* et qui semble constituer le plus petit dénominateur commun des NWoW: la combinaison du télétravail, de l'open-space et/ou du bureau partagé (*shared office* ou encore *clean desk*).

- Le télétravail fait référence à une activité professionnelle, exercée en tout ou en partie à distance (d'où le résultat du travail est attendu) et au moyen des TIC (Taskin, 2002). Le télétravail se caractérise selon trois dimensions: (a) sa fréquence (il peut être occasionnel, alterné, permanent), (b) sa ou ses localisation(s) (le domicile, les télécentres, bureaux satellites ou espaces de coworking, les moyens et infrastructures de transport, les bureaux des clients), et (c) l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC).
- L'*open space* désigne un grand bureau collectif vidé de toute différenciation et composé de rangs compacts où travaillent les employés (Léon, 2003). Ce terme, ambigu, s'oppose clairement à la notion de bureaux individuels ou cloisonnés, et désigne au contraire de vastes espaces de travail (Labardin, 2011).
- Le bureau partagé fait référence à une pratique flexible d'organisation de l'espace de travail qui ne met pas à disposition de chaque salarié, en permanence, un poste de travail. Par la prise en compte d'un degré de mobilité (et donc d'absence) des travailleurs, le travailleur occupe un emplacement de travail de manière temporaire, où l'emplacement en question peut être réduit à une simple possibilité de connexion au réseau de l'entreprise (Taskin, 2012, p.17).

Jusqu'à alors, de nombreuses études se sont attelées à investiguer les bienfaits du travail flexible. Par exemple, plusieurs études ont suggéré que le télétravail permettait une plus grande productivité, autonomie, implication organisationnelle et donnait lieu à de plus

faibles intentions de quitter, une diminution du stress et la réduction des conflits vie privée/vie professionnelle (voir p.ex. Baruch & Nicholson, 1997; Gajendran & Harrison, 2007). Dans la même veine, les arrangements de type *open space* font, quant à eux, la promesse d'une réduction des coûts immobiliers et d'une meilleure communication entre les travailleurs (voir p.ex. Beureard et al., 2019; Vischer, 2008).

Néanmoins, les avantages du *flexwork* en termes de communication, de performance, de satisfaction et de conciliation privé/professionnel ne sont pas toujours observés (voir p.ex. de Menezes & Kelliher, 2011). Pire, plusieurs études montrent les effets de ces arrangements de travail en termes de désocialisation, de perte d'intimité, d'intrusion ou encore d'isolement. Le Tableau 2 présente une synthèse de cette littérature foisonnante, des points de vue des travailleurs et du management.

AVANTAGES DU <i>FLEXWORK</i> POUR LES EMPLOYÉS	INCONVÉNIENTS DU <i>FLEXWORK</i> POUR LES EMPLOYÉS
SENTIMENT D'AUTONOMIE RENFORCÉ COLLABORATION FACILITÉE (ESPACES DÉDIÉS, OUVERTS, CONNECTIVITÉ) ÉQUILIBRE VIES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE (CONCILIATION DES ESPACE-TEMPS) FLEXIBILITÉ DIMINUTION DU STRESS MOBILITÉ PLUS FLUIDE	ISOLEMENT SOCIAL (SENTIMENT D'INVISIBILITÉ ET DE VIRTUALITÉ) COLLABORATION FRAGILISÉE (LIENS SOCIAUX MOINS AUTHENTIQUES) CONFLITS VIES PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE (INTRUSION) CHARGE MENTALE LIÉE À L'AUTONOMISATION ET LA RESPONSABILISATION NOUVEAUX STRESS (RÉORGANISATION, CONTRÔLES SOCIAUX, ETC.)
AVANTAGES DU <i>FLEXWORK</i> POUR LES EMPLOYEURS	INCONVÉNIENTS DU <i>FLEXWORK</i> POUR LES EMPLOYEURS
FLEXIBILITÉ COÛTS (MOINS D'ESPACE POUR UN MÊME NOMBRE DE TRAVAILLEURS) COMMUNICATION PLUS DIRECTE (TIC) CONFIANCE PRODUCTIVITÉ (RÉDUCTION ABSENTÉISME ET PRÉSENTÉISME, TEMPS DE TRAVAIL PLUS DENSE) FIDÉLISATION DES TRAVAILLEURS IMAGE (MODERNITÉ)	COHÉSION DES ÉQUIPES MANAGEMENT À DISTANCE COMMUNICATION MOINS PERSONNELLE SOCIALISATION DES NOUVEAUX ENGAGÉS PLUS DÉLICATE DIMINUTION DE L'ENGAGEMENT ET DE LA LOYAUTÉ (DISTANCIATION) ACCROISSEMENT DES COÛTS (AMÉNAGEMENTS, ACCOMPAGNEMENT, CHANGEMENT CULTUREL)


TABLEAU 2
 AVANTAGES ET
 INCONVÉNIENTS DU
FLEXWORK POUR L'EMPLOYÉ
 (TIRÉ DE TASKIN ET AL., 2014)

Là où le Tableau 2 présente une synthèse d'enseignements issus de deux littératures distinctes: l'une portant sur le télétravail et ses effets, l'autre sur la configuration des bureaux (*open space* et bureau partagé) et ses effets, la recherche empirique menée par la Chaire laboRH en 2014 visait à évaluer les effets de leur combinaison en matière de

bien-être, de performance et de collaboration. L'échantillon de cette enquête est composé de 843 répondants qui ont été répartis en 6 clusters, en fonction de leur pratique du *flexwork*: (1) télétravail et *open space*; (2) télétravail et bureau partagé; (3) télétravail et bureau individuel; (4) pas de télétravail mais un *open space*; (5) pas de télétravail et un bureau partagé; (6) pas de télétravail et un bureau individuel. L'ambition de cette recherche était originale à double titre, dans son design: d'abord, en considérant ces combinaisons qui reflètent la réalité des situations de travail (la combinaison est une réalité qui peut avoir des effets différents que ceux, additionnés, de chacune des pratiques qui la compose); ensuite, nous avons reconsidéré le bureau individuel, conscient que c'est encore une réalité dans plusieurs organisations.

Les résultats de cette recherche assez unique en son genre montrent, globalement, que le bureau individuel est le gage d'une concentration et d'un sentiment de performance supérieurs. De manière peu surprenante, la pratique du bureau partagé est celle qui est la plus associée à des problèmes de concentration, qu'elle soit combinée au télétravail à domicile ou pas. En termes de bien-être, la combinaison du télétravail et de l'*open space* est celle qui semble la plus positive; toutefois, les résultats doivent être interprétés avec prudence tant les niveaux de bien-être mesurés dans cette enquête sont proches. Enfin, un résultat a retenu l'attention de l'équipe de recherche: le score le plus élevé en matière de motivation est atteint dans la configuration de *flexwork* associant télétravail et bureau partagé. Sachant, par l'analyse des résultats de cette recherche et de dizaines d'autres, que le bureau partagé a des effets très négatifs sur la dimension « performance » (ici, c'est l'environnement propice à la performance individuelle qui est évalué) et la satisfaction au travail, cela pourrait s'expliquer justement par la combinaison de cette configuration spatiale avec le télétravail. Une combinaison heureuse, l'un offrant le confort et la qualité de travail que l'autre n'offre pas, mais ce dernier offrant un environnement dynamique agréable à fréquenter pour des activités spécifiques (réunions, échanges, rencontres).

Globalement, les études menées sur les NWoW montrent que ces projets ne sont pas toujours synonymes de « succès ». Les principaux écueils rencontrés lors de la mise en œuvre de ces NWoW tiennent au sens qui est associé à ces projets de transformation. Lorsqu'il s'agit de répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes, qui sont clairement explicitées, le projet a plus de chance de voir le jour que lorsqu'il est perçu comme une manière de réduire les coûts. Dans tous les cas, la réorganisation du travail affecte des dimensions symboliques (une forme d'autorité du management, l'ancrage dans un territoire d'une équipe, la convivialité spontanée) qui peuvent expliquer une partie des effets négatifs associés, dans la recherche, à ces modes d'organisation du travail.

L'espace, l'identité et l'humanisation du travail

Lorsque les architectes se saisissent d'un projet de réaménagement des espaces de travail, ils considèrent forcément l'espace *euclydien*, c'est-à-dire mesurable en mètres carrés, en distances d'un point à un autre. Mais, pour les travailleurs, l'espace est occupé, il



Ces transformations matérielles sont porteuses de transformations sociales (comment travailler avec les autres différemment) **mais aussi identitaires** (quel sera mon rôle dans ce nouvel environnement, quel professionnel serai-je demain ?) et l'esthétique peut les rendre désirables

est habité. Un certain nombre d'entre nous s'approprient leur espace de travail, parfois en le marquant (plantes vertes, photos, lampadaire) ou simplement en l'associant aux émotions, aux événements vécus et partagés. L'espace n'est pas neutre, il est symbolique et traduit pour les groupes et les individus des dimensions qui sont constitutives de leur identité au travail. En mobilisant les travaux des géographes sociaux tels qu'Henri Lefèbvre, Michel Lussault ou Claude Raffestin, l'on comprend alors que l'on territorialise un espace. Dès lors, le principe du « clean » desk peut être vécu comme une interdiction de s'approprier son espace de travail, et donc « d'être » au travail — une perspective socio-matérielle qui explique certains comportements de désengagement ou de résistance observés dans les organisations mettant en œuvre les NWoW (voir p.ex. Donis et Taskin, 2017 ; Stang-Valland et Georg, 2018). L'une des recherches menées dans le cadre de la Chaire laboRH a établi le lien entre « déterritorialisation » et « déshumanisation » (cf. Taskin, Parmentier et Stinglhamber, 2019).

Cette recherche mobilise un design très particulier et particulièrement innovant puisqu'elle combine une approche qualitative exploratoire (17 entretiens semi-directifs et 3 *focus groups*) et une enquête quantitative (535 répondants). Les entretiens ont révélé que les travailleurs associent un sentiment de dépossession aux NWoW. Cette dépossession prend trois formes : elle désigne le fait de ne pas avoir voix au chapitre quant aux décisions relatives au projet NWoW lui-même ; elle renvoie aussi à la dépossession de l'expertise professionnelle, l'environnement de travail ne permettant plus au travailleur de réaliser certaines activités ; il s'agit, enfin, d'une dépossession de l'espace de travail. Les travailleurs ne se sentent plus connectés à « leur » espace et, ne pouvant plus exprimer pleinement leur identité, notamment par la façon d'occuper un espace, se sentent « invisibles ». Un sentiment d'abandon et d'isolement semble également émerger auprès de ces travailleurs confrontés au *flexwork*. Dans l'espace de travail, le travailleur se sent

ainsi abandonné par le management et le manager, qui lui paraissent ne plus assumer leurs responsabilités en matière d'organisation du travail, e.a. À cet égard, les travailleurs se sentent donc isolés, anonymes sur le lieu de travail, estimant qu'ils sont devenus invisibles pour les autres. Finalement, les travailleurs se sentent tenus de faire ce qui est attendu d'eux : le travailleur aujourd'hui doit être autonome, flexible et mobile. Cette injonction à une forme de modernité est parfois vécue comme d'une certaine violence.

L'enquête quantitative a démontré que plus l'espace devient partagé et dépersonnalisé, plus le travailleur se sent déshumanisé. En outre, les résultats ont montré que cet effet déshumanisant n'était expliqué ni par l'organisation d'appartenance, l'âge ou le genre des répondants. Ces résultats sont cohérents avec les travaux dénotant la possibilité que l'espace puisse mettre à mal l'identité des travailleurs (Elsbach, 2003) et participent aux recherches émergentes sur la déshumanisation organisationnelle en suggérant un nouvel antécédent de ce sentiment de déshumanisation. Alors que les travailleurs en bureau fermé rapportaient un moindre degré de déshumanisation, les travailleurs en *open space* et en bureau partagé rapportaient un sentiment de déshumanisation plus élevé.

De manière plus large, au sein des espaces de travail, les résultats des entretiens mettent également en évidence les problèmes liés à l'intégration des nouveaux engagés. Ceux-ci se sentent délaissés, ne sachant pas à qui s'adresser. Ces résultats suggèrent qu'en dépit d'un environnement plus ouvert où chacun est amené à interagir avec les uns et les autres, des phénomènes d'isolement et d'abandon sont rencontrés.

Il semblerait donc que c'est parce que le type de bureau (1) crée un climat d'anonymat, (2) provoque un sentiment d'invisibilisation, (3) fait sentir le travailleur abandonné et délaissé, (3) provoque des distractions et nuisances sonores et/ou visuelles et enfin (4) empêche de personnaliser l'espace, qu'il a un effet déshumanisant sur le travailleur. Ces résultats sont lourds de sens. Ils permettent de mieux cerner le phénomène de la déshumanisation et de mieux comprendre pourquoi il émerge spécifiquement dans le contexte des NWoW.

Les résultats de cette recherche montrent le rôle significatif de trois phénomènes : (1) la taille de l'espace, (2) la satisfaction par rapport à l'aménagement des espaces, et (3) la participation aux projets liés à l'espace de travail. Pour le premier, les risques de déshumanisation sont plus importants dans le cas de grands espaces. En particulier, cet effet est d'autant plus important dans un *open space* alors que le rôle de la taille de l'espace est moins important dans le cas du *hot-desking*. Plus précisément, les risques de déshumanisation sont critiques dans des espaces de plus de 24 personnes. Le rôle de la satisfaction par rapport à l'aménagement des espaces a également été mis en évidence. Avoir accès à des espaces bien pensés, au regard des activités, et conviviaux, diminue les risques de déshumanisation et ce, particulièrement dans un contexte de *flexwork*. Enfin, de la même manière, pouvoir participer au projet lié à l'espace de travail permet de réduire le sentiment de déshumanisation, et ceci étant d'autant plus vrai dans le cas des bureaux

partagés. Le rôle du télétravail par rapport au sentiment de déshumanisation s'est avéré plus interpellant. Alors que les résultats des entretiens mettaient en évidence que la pratique du télétravail était bienfaitrice car elle permettait d'atténuer les effets néfastes de l'*open space* et du bureau partagé, les résultats de l'enquête ne vont pas dans le même sens. Il semblerait que pratiquer ou non du télétravail dans un contexte de bureau partagé n'augmente ni ne diminue le sentiment de déshumanisation.

Expériences organisationnelles et implications managériales

La dynamique de la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail se caractérise par un principe clé : la recherche doit s'ancrer dans la pratique et l'alimenter en retour. Le questionnement des travaux de recherche réalisés dans le cadre de la Chaire laboRH est issu de l'expression des préoccupations des responsables RH des entreprises partenaires. La problématisation réalisée par l'équipe de recherche est validée par ces mêmes partenaires et la recherche (recueil des données, analyses, interprétation des résultats) se réalise dans une dynamique de co-construction continue. Plusieurs enseignements sont donc tirés des recherches réalisées et doivent influencer la pratique des NWoW au sein des organisations qui mettent en œuvre une telle vision du travail, de l'entreprise et du management. Dans cette section, et dans un premier temps, deux cas emblématiques de ces transformations sont présentés : ceux de la RTBF et de Solvay. Chacun présente le contexte dans lequel sont mis en œuvre ces NWoW, avant de partager une série d'enseignements sur la conduite de ces projets. Dans un second temps, ces enseignements sont corroborés avec ceux qui sont issus des recherches menées sur le sujet, au sein de la Chaire laboRH et ailleurs. Ils constituent une base de réflexion pour tout acteur souhaitant initier ce type de transformation ou y étant confronté.

Les NWoW, un levier dans le cadre de la mise en œuvre du Plan RTBF

« Vision 2022 »

Ce n'est un secret pour personne, le monde change ! La concurrence est devenue plus globale, internationale. Le monde des médias en particulier évolue en permanence. Des compétiteurs de poche (les citoyens et leur smartphone) aux compétiteurs empereurs (les grands groupes), les nouveaux acteurs bouleversent l'écosystème média. Dès lors, si la RTBF veut rester connectée à sa société et à l'ensemble de sa population, y compris les plus jeunes, elle doit évoluer !

Le défi digital est une réalité pour toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées, l'actualité le démontre chaque jour. La RTBF doit également s'adapter à ce monde devenu numérique en vue de rester un acteur créatif et réactif qui pourra continuer à porter chaque jour les missions de service public. C'est sa capacité à remplir ses missions de service public et donc sa légitimité qui seront fortement affaiblies si la RTBF n'anticipe pas cette tendance en se réorganisant pour faire face aux nouvelles attentes de ses publics.

Il était donc devenu vital de changer notre structure et notre culture pour faire vivre nos valeurs d'Audace, de Connexion, de Diversité, de Respect et de Transparence. Dès lors, nous avons essayé d'imaginer à quoi ressemblera l'univers média en 2022 et quelle place nous voudrions y tenir. Ensuite, nous avons élaboré une stratégie « Vision 2022 » pour nous donner les moyens de l'atteindre. Ce plan stratégique « Vision 2022 » a été traduit dans un nouveau modèle d'entreprise dont l'ambition est triple :

1. Porter largement les valeurs du service public au sein d'une société de plus en plus numérique.
2. Être leader dans la production de contenus audiovisuels belges francophones et le premier ambassadeur des artistes et créateurs wallons et bruxellois.
3. Faire de la RTBF une « entreprise apprenante » en travaillant notamment sur sa culture et son leadership, le bien-être et le développement des compétences de ses collaborateurs.

Le parcours pour devenir une entreprise apprenante est un défi qui doit soutenir le changement par des méthodes plus participatives et collaboratives ainsi que par la gestion en mode projet, en vue d'encourager une culture d'entreprise basée sur nos valeurs. Nous voulons que la RTBF soit le lieu d'un leadership qui favorise l'intelligence collective, le développement de chacun et chacune et qui encourage la prise d'initiatives, la créativité et l'innovation tout en veillant à la prise en compte du bien-être.

Entrer dans ces nouveaux modes de fonctionnement et de collaboration induira plus de transversalité entre les départements mais aussi plus d'autonomie et de responsabilisation à tous les étages de la RTBF. C'est dans ce contexte que les NWoW prennent toute leur place. Les NWoW ne sont pas un but en soi mais agissent comme un levier important pour contribuer à la réalisation de notre troisième ambition du Plan « Vision 2022 ».

Le Programme « Imagine – une autre façon de travailler ensemble » est donc chargé de mettre en œuvre, à côté de la construction du nouveau bâtiment à Bruxelles : (1) des solutions de nomadisme tel que le travail à distance ; (2) de nouveaux espaces de travail dans les bâtiments existant (Média Rives – Site de Liège, Média Sambre – site de Charleroi, Média Mons – site de Mons) ou dans le cadre de la construction du nouveau siège sur le site de Reyers (Média Square) ; et (3) des solutions de mobilité alternatives (en ce compris la gestion des parkings).

Dans le monde en transition perpétuelle tel que nous le vivons aujourd'hui, il est essentiel de pouvoir mettre en place des dispositifs et des processus qui nous permettront de nous adapter et d'avoir l'agilité suffisante tout en nous épanouissant professionnellement.

Le plan « Vision 2022 » est un trajet ambitieux et exigeant mais indispensable pour permettre à la RTBF de continuer à s'adresser à tous les publics. Le choix que nous avons pris est celui d'un service public qui se transforme pour ses publics et avec son personnel. Il nous distingue dans le secteur en Belgique ou à l'étranger. Le processus est

en marche et continuera d'évoluer après 2022. Comme l'Administrateur Général de la RTBF, M. J.-P. Philippot, l'a dit à plusieurs reprises, « s'adapter ne revient pas à renier notre identité. Bien au contraire : Il s'agit d'apprivoiser les nouveaux défis liés au monde des médias et à une société de plus en plus numérique pour pouvoir continuer à remplir nos missions de service public et être des citoyens actifs et critiques au cœur d'une société démocratique ».

Agilité et dynamisation des espaces de travail au cœur du Solvay *Way of Working*

Au cours de la dernière décennie, le groupe Solvay a conduit l'une des transformations de portefeuille d'activités les plus profondes en 155 ans d'histoire. Traditionnellement active dans la chimie de base, Solvay s'est muée, après plusieurs cessions et acquisitions, en un leader de la chimie des matériaux avancés dont les activités se répartissent sur l'ensemble du globe. À titre indicatif : les deux tiers des activités et la moitié des salariés du groupe Solvay d'aujourd'hui n'en faisaient pas partie il y a cinq ans !

Ce souci permanent de l'innovation fait partie de l'ADN de la société et explique probablement sa résilience. Mais la transformation des activités doit s'accompagner d'une évolution permanente de la culture du Groupe, vers plus d'agilité et de collaboration. La réactivité, l'agilité, et la capacité de se concentrer sur l'essentiel ainsi que celle de tirer le meilleur des nouvelles technologies constituent des clés de survie pour l'entreprise, au regard de son environnement. Au-delà de cette réponse « tactique », Solvay a la conviction que le bien-être est facteur de performance. Concourent à ce bien-être : l'autonomie, la confiance, la collaboration et la conviction que le rôle que j'occupe au sein de la société fasse sens, que j'en partage les valeurs, également au-delà du périmètre du Groupe (*Corporate Social Responsibility*).

La politique de gestion des ressources humaines du Groupe intègre ces concepts. On encourage ainsi le collaborateur à prendre des risques avisés et à se montrer plus entrepreneurial et innovant pour le client dans un climat de collaboration et de confiance. Solvay souhaite par ailleurs évoluer d'une approche centrée sur les processus vers une approche centrée sur l'individu, tout en favorisant un environnement de travail épanouissant.

Pour ce faire, Solvay a créé en son sein une nouvelle application RH, dénommée « YOU », développée selon une méthode agile. Le travail a été organisé en « mode startup » réunissant un nombre limité d'experts pertinents pour le domaine avec l'objectif d'imaginer une nouvelle application RH qui intègre les dimensions d'évaluation, de *talent profile* et de formation. L'équipe a eu trois mois pour réaliser un prototype qui sera ensuite progressivement perfectionné suite aux itérations avec les utilisateurs finaux. La contrainte de temps oblige à se concentrer sur l'essentiel. L'approche est claire : rapide, agile et sans hiérarchie. Le résultat aujourd'hui est que le collaborateur est propriétaire d'une application conviviale, intuitive, au sein de laquelle il s'évalue, interagit avec son manager,

recueille ou donne des feedbacks, détaille ses expériences, son profil de compétences et ses aspirations. En fonction de son profil ou des feedbacks reçus, l'outil lui propose des formations (notamment e-learning), voire des fonctions ouvertes susceptibles de l'intéresser. Cet outil libère les frontières habituelles, responsabilise le collaborateur qui se réapproprie les leviers de la gestion de sa carrière. Il lui offre également la possibilité de créer de nouveaux réseaux d'expertises tout en favorisant la collaboration au travers du groupe dans le monde¹.

Pour atteindre les objectifs décrits ci-dessus, Solvay a décidé de renouveler intégralement l'environnement de travail de son siège, à Bruxelles, en adoptant l'*Activity Based Working*. Priorité est donnée à la collaboration et à l'adoption d'un espace de travail évoluant au fil des besoins tout au long de la journée de travail grâce à une grande diversité d'espaces de travail variables selon le besoin de concentration ou d'échange. Le collaborateur alterne d'un poste de travail autorisant la concentration, à une bulle cloisonnée pour un échange téléphonique, à un espace de réunion plus traditionnel ou d'interaction plus créative, d'échange informel, etc. Le collaborateur est itinérant et ne dispose pas de poste de travail attitré (*flex desk*). Il opte pour ces espaces en fonction de son activité ou de ses besoins physiologiques; sans avoir à se justifier mais dans un esprit d'ouverture. Les membres d'un même service se localisent dans une même zone, au sein de leur « port d'attache », ceci afin de préserver la cohésion d'équipe, sachant que ces espaces sont perméables aux autres collaborateurs, voire à des partenaires externes, afin de favoriser toute forme de collaboration et casser les silos.

L'espace se veut de haute qualité (acoustique, thermique, ergonomique, esthétique) afin d'assurer le bien-être des collaborateurs. Le partage des espaces diminue la personnalisation à laquelle les collaborateurs ont été habitués. Il est clé d'assurer la qualité, de travailler à un environnement de travail dans lequel le collaborateur se sent bien et se retrouve (travailler le sentiment d'appartenance, l'animation de réseau de pairs, etc).

Afin de réussir cette évolution, outre l'exigence de qualité, il est primordial de prendre en compte les aspects technologiques (connectivité de haut niveau partout, pour tous et à tout moment) mais également d'accompagner les collaborateurs dans le changement. L'organisation de l'espace n'est que le catalyseur d'une transformation plus profonde des modes de travail et de collaboration. À cet égard, la capacité des managers à déléguer, responsabiliser, instaurer la confiance et à lâcher prise, dans une certaine mesure, est déterminante. Le manager se doit d'être un coach qui donne les orientations, inspire et se consacre au moyen ou au long terme. Il s'appuie pour le surplus sur une équipe autonome et responsable.

La transformation des comportements est majeure et le besoin d'accompagnement ne doit pas être sous-estimé. La courbe du changement est un processus long, mais ce trajet est passionnant car il nous fait entrer dans une nouvelle ère des relations de travail.



Les projets dont on parle ici, parce qu'ils ne touchent pas qu'à de l'esthétique, mais bien parce qu'ils touchent aux valeurs, à la culture, aux raisons du « faire travail » y compris dans sa dimension identitaire, **nécessitent des temps longs**

Enseignements et pistes pour l'action

Les projets NWoW fleurissent dans les organisations. Une chose paraît évidente: ils ne renvoient pas aux mêmes réalités organisationnelles, ne servent pas les mêmes finalités stratégiques et ne reposent pas sur les mêmes méthodes et pratiques. Toutefois, dans la recherche comme dans la pratique, quelques enseignements majeurs peuvent être tirés des travaux et projets présentés dans ce chapitre.

Il faut du temps

D'abord, il apparaît évident que la gestion de ce type de projet requiert du temps, de la maturité et de l'agilité. La question de l'accélération peut être remobilisée: les projets dont on parle ici, parce qu'ils ne touchent pas qu'à de l'esthétique, mais bien parce qu'ils touchent aux valeurs, à la culture, aux raisons du « faire travail » y compris dans sa dimension identitaire, **nécessitent des temps longs**. La RTBF a validé son plan de transformation en 2016 et sa concrétisation effective, dans toutes les composantes du projet, est prévue pour 2022. Six années au cours desquelles le projet se transforme, évolue, impose un rythme et un agenda qui ne sont pas toujours ceux qui étaient prévus. Ce temps long est nécessaire car le NWoW amène un changement d'organisation, un changement profond dans la manière-même d'organiser l'organisation, pas seulement une transformation de l'organisation des espaces de travail.

Au-delà du flexdesk, les NWoW matérialisent un changement culturel plus profond

La dimension matérielle des NWoW est indissociable de leur dimension sociale – ce qui amène les chercheurs à privilégier des approches socio-matérielles dans l'étude de ces transformations organisationnelles, aujourd'hui (cf. Stang-Valland et Georg, 2018, p.ex.). En effet, il ressort des expériences menées à la RTBF et chez Solvay que la transformation des espaces de travail est une manière de rendre visible et tangible une transformation plus profonde qui touche à la manière de travailler, de se comporter au travail,

mais plus fondamentalement, à une manière d'être². Concrétiser cette ambition comportementale, quasiment morale, ne peut se faire que par le biais d'une explicitation constante de la vision qui la porte, de son bien-fondé pour tous (dans les cas présentés ici : pour la Société, le citoyen et son information, la planète ou le consommateur). L'implication de toutes et tous dans le projet de transformation est donc requise, d'où les méthodes participatives ou agiles employées. Donc, il faut impliquer, mais il faut aussi faire rêver : les espaces *smart*, les projets immobiliers sont beaux, modernes, ils projettent les travailleurs dans un avenir désirable. **Ils matérialisent les comportements qui seront adaptés à l'occupation définie de ces espaces** : collaborer (il y a des espaces d'innovation, de collaboration), être autonome (chaque personne choisit son espace de travail, son usage du télétravail, sa demande et son don de feedback), animer plutôt que diriger (le manager n'est plus responsable des autres dans un environnement où chacun est responsable de soi : il organise la délibération collégiale). Comme les recherches le montrent, ces transformations matérielles sont porteuses de transformations sociales (comment travailler avec les autres différemment) mais aussi identitaires (quel sera mon rôle dans ce nouvel environnement, quel professionnel serai-je demain?) et l'esthétique peut les rendre désirables.

NWoW, flexwork et style de management, la recherche d'une nécessaire cohérence

La cohérence entre le dire et le faire est essentielle. Ici, le danger qui guette les porteurs de tels projets est l'articulation entre des demandes spécifiques, individuelles, et la nécessaire affirmation de principes généraux auxquels ne pas déroger, sous peine d'invalider l'ensemble. Un management humain doit assurer cette cohérence, en gardant constamment en ligne de mire la justice organisationnelle et la reconnaissance pour évaluer et justifier les actions associées aux différentes étapes de ces projets.

Il faut souligner la nécessaire **authenticité dans la philosophie de gestion** sous-jacente à ces projets. Dans certains modèles managériaux actuels (« bonheur au travail », « entreprise libérée »), ces pratiques de *flexwork* sont présentées comme l'un des dispositifs techniques nécessaires à la mise en œuvre d'une philosophie de gestion. Force est de constater qu'il s'agit alors d'un outil au moyen d'une finalité spécifique (rendre l'entreprise plus démocratique dans son gouvernement, p.ex.) et non d'une fin en soi, comme c'est malheureusement souvent présenté dans la littérature professionnelle. Plus fondamentalement, pour contrer les effets déshumanisants potentiels des pratiques *flexwork*, il faut réhabiliter un management humain (cf. Taskin et Dietrich, 2016), c'est-à-dire

² Cette dimension est l'objet de multiples critiques, au sein des sciences de gestion mais aussi de la philosophie du travail, qui dénoncent une disciplinarisation des corps ou une régulation des identités résultant des dispositifs de gestion – et donc, pour certains, à l'esprit du capitalisme. Voir p.ex. *La tyrannie des modes de vie* de Mark Hunyadi, mais aussi Paring, Pezé et Huault (2017), Taskin et Raone (2014).

centré sur le travail, dans toutes ses dimensions (objective, en référence à la mesure du travail ; collective et subjective, en référence ici au fait que c'est un Sujet qui éprouve le travail) et poursuivant des finalités multiples dont, en particulier, celles du sens et de la reconnaissance au travail. Avec ces préoccupations en tête, le *flexwork* peut contribuer à cette reconnaissance et être porteur de sens, comme projet d'organisation du travail.

- Il sera mis en place parce qu'il apporte une solution à des problèmes spécifiques, tant pour les travailleurs que pour d'autres parties prenantes, en ce compris les actionnaires ou le pouvoir politique.
- Il sera porté et défini dans le cadre de groupes de projet intégrant dès le départ les attentes et désidératas des différents collectifs de l'entreprise, y compris les collectifs métiers (afin de tenir compte de spécificités professionnelles dans l'aménagement des espaces).
- Il sera animé selon des méthodes participatives puis évalué et adapté par un groupe de travail mixte (travailleurs de tous métiers, de tous âges, de toutes anciennetés, etc. et management de différentes entités, au-delà des seuls chefs de projet).
- Dans tous les cas, les objectifs associés à la mise en œuvre de ces pratiques de *flexwork* seront partagés de manière transparente (et mieux vaut savoir qu'il s'agit d'une mesure d'économie des coûts immobiliers, plutôt que de le découvrir par ailleurs au risque de se sentir trompés).

Des pratiques spécifiques

Au regard des précédents résultats de recherche, le bureau partagé semble particulièrement problématique. Pour rappel, il s'agit de cet espace de travail principal non personnalisable (le principe du *clean desk*). Plusieurs raisons justifient cette prudence et, à tout le moins, un encadrement réfléchi de sa mise en œuvre, le cas échéant. Tout d'abord, dans la recherche portant sur les attentes des générations en matière de conditions de travail (le modèle de la rémunération totale) menée en 2014-2015, un résultat intéressant montrait que les jeunes générations étaient soucieuses de disposer d'un espace de travail personnalisable. Ensuite, dans les recherches étudiant les antécédents du sentiment de déshumanisation, la pratique du bureau partagé est associée à la pratique quotidienne des travailleurs des entreprises sondées, bien que les plans de management ne qualifient pas ces espaces de travail de bureau partagé, mais plutôt d'*activity-based workplace* ou de *dynamic office*. Cette recherche montre que la capacité d'être un professionnel performant et épanoui dépend aussi du sentiment que l'on doit avoir de se sentir appartenir à une organisation ; et ce sentiment d'appartenance est aussi ancré dans un espace que l'on peut occuper, investir, faire sien. Cela nous invite à formuler les recommandations suivantes.

- La possibilité de s'approprier, au moins en équipe, un espace de travail doit être présente.

- L'injonction à la mobilité des espaces de travail et à leur dépersonnalisation doit être justifiée par un « mieux travailler » associé aux impératifs du métier (tels espaces sont dédiés à tel type de travail ou d'expertise) et du travail (la mobilité forte de ces équipes justifie qu'elles ne disposent pas d'un espace par travailleur).
- Définir, collectivement, les règles du « vivre ensemble » dans ces espaces collectifs et les modalités associées (réservation, occupation des espaces) est gage d'adhésion — à l'inverse de la mise sur pieds d'une police qui veillerait au bon usage des espaces et facilités.

Enfin, et en guise de conclusion, certaines implications pour la pratique de la recherche découlent de cette aventure partagée entre praticiens et chercheurs. Puisque ces projets sont spécifiques, que leur sens est contingent des acteurs, des stratégies, des contextes, la manière de les étudier doit aussi être particulière. L'on peut ainsi encourager une implication plus longue du chercheur ou de la chercheuse pour appréhender le contexte organisationnel, stratégique et de travail *réel* dans lequel le projet NWoW se développe. Appréhender le sens associé à ces NWoW est sans doute à ce prix et, en termes méthodologiques, cela invite à une prise de contact approfondie avec les acteurs de terrain, leurs perceptions et leur vécu, au-delà de ce que les questions de recherche ou hypothèses nécessitent de mesurer.

Remerciements

Les auteurs sont reconnaissants à Olivia De Wit et Bruce Fechey-Lippens pour leur contribution à la rédaction de l'expérience de Solvay.

Références

Ajzen M., Donis C., Taskin L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion2000*, 3, 125-147.

- Ajzen, M., Antoine, M., De Ridder, M., Jacquemin, C., Taskin, L., Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier de manager*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 6 (1), 92 p.
- Aubert, N. (2018). Accélération et hyperconnexion à l'ère du capitalisme financier : accomplissement de soi ou dépossession de soi?, dans N. Aubert (dir.), *@ la recherche du temps*, Paris : Eres
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., Canónico, E. (2019). Telework : Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behaviour* (pp. 511-543). Cambridge : Cambridge University Press.
- Chabot, P. (2013), *Global burn-out*. Paris : Presses universitaires de France
- De Menezes, L-M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and Performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- Donis, C., & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés : Une approche par la territorialité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 26(1), 73-85
- Gomez, P.-Y. (2016), *L'intelligence du travail*, Paris, Desclée De Brouwer
- Paring, G., Pezé, S., Huault, I. (2017). 'Welcome to the whiteboard, the new member of the team': Identity regulation as a sociomaterial process. *Organization*, 24(6), 844-865.
- Rosa, H. (2010). *Accélération : une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Stang-Våland, M., & Georg, S. (2018). Spacing identity : Unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2), 193-204.
- Taskin, L., Parmentier, M., Stinglhamber, F. (2019) The dark side of office design : Towards de-humanization? *New Technology, Work and Employment*, à paraître.
- Taskin, L., Desmarets, M., Bouchat, P. (2014) *Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, 2(1)
- Taskin, L., & Foor, D. (2013). *New Ways of Working, étude exploratoire*. Rapport de recherche, Chaire laboRH, 1(4).
- Taskin, L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux Organisationnels et Managériaux. Perspective Critique et Etudes de Cas sur la Transformation du Contrôle dans le Cadre du Télétravail à Domicile*, Saarbrücken : Éditions Universitaires Européennes.

CONCLUSION

MANAGEMENT HUMAIN, HUMANISME ET UNIVERSITÉ

LAURENT **TASKIN**

Ce livre constitue le témoignage le plus évident et le plus concret d'un partage de connaissances et d'expériences réussi entre l'Entreprise et l'Université. C'est une satisfaction énorme d'avoir pu réunir, dans l'écriture d'un livre, des praticiens et des chercheurs qui sont arrivés à exprimer leurs visions, leurs compréhensions et leurs expériences en matière de GRH. Cet exercice de « fertilisation croisée » qui témoigne de la longue collaboration que nous avons eue dans le cadre de la Chaire laboRH de l'UCLouvain, n'efface pas pour autant nos identités propres : nous restons des professionnels et des scientifiques. Mais nous sommes grandis des connaissances nouvelles construites ensemble. Au moment de conclure cet ouvrage-témoin à plus d'un titre, trois éléments me semblent mériter une attention particulière : d'abord, il y a lieu de s'arrêter sur la notion de « Management Humain » qui est au cœur de la Chaire laboRH et de cet ouvrage ; ensuite, il m'est cher d'envisager le succès de notre collaboration à l'aune de l'humanisme qui l'a caractérisée, essentiellement par le fait qu'elle constitue une authentique aventure universitaire ; enfin, je ne pourrais conclure cet ouvrage sans rendre hommage aux personnes qui ont incarné la Chaire laboRH durant ces – presque – dix années. Si ce partenariat est considéré comme étant « réussi » aujourd'hui, c'est aussi par la qualité des personnes qui l'ont fait vivre.

Le Management Humain, eldorado pour une GRH désenchantée ?

La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail a posé comme balise de départ l'idée d'étudier le Management Humain en lien avec les transformations du travail. Il s'agit d'une perspective particulière de recherche qui s'inscrit à la marge des travaux traditionnels menés en GRH qui portent exclusivement sur des processus (évaluation, sélection, négociation, apprentissage, *empowerment*, *onboarding*, *offboarding*...) au service de résultats attendus. L'ingénierie RH a, trop souvent, pour seule perspective... la GRH elle-même. Ainsi est faite la distinction entre GRH et Management Humain. L'une serait générique et processuelle, l'autre contingente et incarnée.

Dans cet ouvrage, le terme « Management Humain » est utilisé avec différentes significations, en fonction des chapitres : comme un synonyme plus contemporain de la GRH, pour désigner une gestion plus humaine des organisations, voire comme une critique de la GRH. Pour Angelo Antole, le management est humain lorsqu'il prend en compte l'individu singulier et son expérience sensible (cf. chapitre X). Pour Olivier Chavanne, le management est qualifié d'humain lorsqu'il est au service de la dignité humaine, qui s'appréhende notamment au travers des objectifs des Nations Unies (une mesure du bien-être, cf. chapitre VII). Il s'agirait donc, pour les auteurs qui y font référence dans cet ouvrage, d'une forme « d'humanisation » de la GRH et de l'organisation (cf. chapitre VI). Il faut souligner que de nombreux praticiens de la GRH font aujourd'hui référence au Management Humain, d'abord pour marquer une rupture d'avec une gestion des ressources technicienne et dépersonnifiée mais, ensuite, pour afficher une considération plus humaniste de l'entreprise et de son management. Dans ce cheminement, une attention particulière est souvent apportée aux personnes (humaines, pas ressources) et au « bien-être » au sens large.

Le Management Humain, comme critique – puis alternative – à la GRH, s'est construit en dénonçant le management *financiarisé*, c'est-à-dire ayant pour seule finalité la mesure et l'objectivation des résultats financiers. L'Institut Français du Gouvernement des Entreprises (IFGE), parmi d'autres acteurs, n'a cessé de pointer les limites de ces approches quantitatives de la gestion et de proposer des cadres de référence pour une gouvernance raisonnable. Au niveau managérial, le présupposé contre lequel les responsables d'entreprise, associations de travailleurs (y.c. syndicales) et les chercheurs critiques en management se lèvent est celui qui considère l'humain comme une ressource, « une variable économique qu'il faut exploiter au mieux pour maximiser la performance de l'entreprise ». Cette indignation témoigne de la recherche de davantage d'humanité dans le management et l'économie en général. En matière de GRH, cette alternative du « Management Humain » à laquelle il est aujourd'hui spontanément fait référence a été conceptualisée et opérationnalisée comme suit : ancré et fondé dans une approche pluridisciplinaire et critique de la gestion (économie, philosophie, sociologie, psychologie), le Management Humain postule une conception particulière de l'être humain (réflexif, c'est-à-dire



C'est une contribution de cet ouvrage : alors que le modèle du Management Humain a été élaboré au niveau de l'organisation comme reposant sur une série de dispositifs de gestion, **certains auteurs ont ici évoqué le rôle primordial des personnes qui l'incarnent.**

contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées – d'où la recherche de co-leadership, co-décision, participation), une finalité spécifique (la reconnaissance) et un objet particulier (le travail, dans ses dimensions objective, collective et subjective; Taskin et Dietrich, 2016). Plus qu'une alternative à la GRH, cette perspective complète et réoriente la GRH traditionnelle sur différents aspects (cf. Tableau 1.1).

Dans cet ouvrage, le travail réel est bien celui qui est au cœur des analyses présentées dans les différents chapitres, l'humanisation dont il est question dans plusieurs contributions révèle la dimension subjective du travail et témoigne du désir de reconnaissance des travailleurs et des managers. Quant à l'affirmation d'une autre conception de l'humain, les perspectives présentées par Angelo Antole, puis par Chloé Jacquemin, Laurianne Terlinden et Fabrice Enderlin, ainsi que par Olivier Chavanne y font la part belle en proposant de considérer les personnes humaines, d'encourager une réflexivité renouvelée insistant sur le dialogue et la discussion, mais aussi en envisageant la gestion des hommes et des femmes au service de la dignité humaine. C'est une contribution de cet ouvrage: alors que le modèle du Management Humain a été élaboré au niveau de l'organisation comme reposant sur une série de dispositifs de gestion, certains auteurs ont ici évoqué le rôle primordial des personnes qui l'incarnent. Ainsi est-il suggéré que le Management Humain devrait être porté par des leaders humanistes, ouverts sur le monde, capables de produire des analyses critiques sur leur propre pratique et à l'écoute du sensible.

	GRH	MANAGEMENT HUMAIN
Principe organisateur	Contribuer à la performance économique de l'entreprise	(Ré)humaniser le travail pour contribuer à la mission d'organisation
Principe de cohérence – source de légitimité	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
Finalités	Justifier le ROI des pratiques politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques RH et politiques soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
Objets	Individus, groupe, performances (indicateurs), pratique et politique de gestion	Travail et métier (expertises professionnelles), travailleur
Acteurs clés	DRH stratégique, département RH, <i>people managers</i>	Manager bienveillant, DRH stratège (acteur politique, duo avec CEO, membre du comité de direction)
Instruments	Discours, pratiques et politiques RH, particulièrement dans les domaines de l'engagement et désengagement, de la rémunération, de l'attraction/fidélisation	Discours, politiques RH, spécialement dans les domaines touchant à l'expertise professionnelle (formation, appréciation et gestion des carrières)
Interaction avec les parties prenantes	Principalement le top management et les décideurs (actionnaires politique), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelles préoccupations sociétales (jouer un rôle dans la société)

TABLEAU 1
MANAGEMENT HUMAIN ET
GRH : COMPLÉMENTARITÉS ET
RUPTURES (SOURCE : TASKIN
ET DIETRICH, 2020)



Une aventure universitaire, un projet humaniste

La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail a réuni, durant près de dix années, des professionnels et des scientifiques de la GRH, à l'Université. La localisation de nos activités au sein des murs de l'Alma Mater a constitué un élément important de l'attrait de notre projet. Venir à l'Université, ou y revenir pour certains, c'est sortir de son quotidien, des espaces de travail familiers et s'ancrer dans un lieu considéré comme celui de la connaissance, de la réflexion. L'Université semble, pour beaucoup, préservée des turbulences du fonctionnement de l'entreprise¹. Ce lieu est donc devenu un espace-temps particulier : celui de la réflexion, de la discussion, du partage et de l'apprentissage. Il en va de même pour nos étudiants en bachelier ou en maîtrise. Le parcours universitaire constitue, pour eux, un espace-temps préservé, propice à l'apprentissage de référents permettant de penser la Société, ses composantes (les régimes, les institutions, les organisations, le travail, le sujet), ses mécanismes et modèles de coopération (l'économie de marché, le droit civil), son histoire et ses problématiques éthiques au sens large (le « bon », le « juste », les finalités du monde). Il nous faut parfois lutter, en interne comme vis-à-vis du pouvoir politique, contre les velléités qui veulent que les formations universitaires soient plus « appliquées » ou « professionnalisantes ». Or, s'il faut être en phase avec les défis et les réalités de la gestion des organisations, cet espace-temps unique doit également être préservé. Si notre partenariat peut être qualifié d'aventure universitaire, c'est donc d'abord parce qu'il a élu domicile à l'Université, pour s'inscrire dans un espace-temps préservé, propice à l'innovation. Mais c'est aussi, et surtout, parce qu'il a été mené et animé *de manière universitaire*, en respect de l'idéal humaniste de l'Université.

De quel humanisme parle-t-on ? Disons, avec Charles Doyen (2019, p. 12-13), que l'humanisme est à la fois (a) une démarche intellectuelle humble et exigeante qui vise à saisir dans toute leur finesse et dans toute leur complexité les multiples facettes de l'homme. C'est une entreprise pluridisciplinaire ; (b) une expérience esthétique ; (c) un acte politique à partir du moment où penser l'homme implique nécessairement de méditer et d'agir sur le *vivre ensemble*. Jusqu'ici, l'on peut dire que la dynamique de la Chaire laboRH, par l'exploration des comportements humains, des modes d'organisation du travail et sa volonté d'agir sur le vivre ensemble dans l'entreprise, s'inscrit dans cette tradition. Sommes-nous, pour autant, des humanistes ? Selon Cavalieri (2019, p. 20), l'humaniste cherche un moyen d'échapper à l'influence du présent consumériste et utilitariste et de dépasser les limites rassurantes du « je » en se distinguant par le désir de connaître l'autre. C'est cet espace-temps propice à la réflexion critique, à la remise en question de soi et de sa manière de gérer et d'organiser le travail que constitue la Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail de l'Université catholique de Louvain.

¹ Cette vision du « monde universitaire » coupé du « monde réel » est très discutable (voir, p.ex. Perret et Taskin, 2019), mais ce n'est pas le propos ici.

Si le lien entre Humanisme et Université est régulièrement établi, c'est parce que depuis la création du Collège des trois langues par Érasme en 1518, l'Université est un acteur majeur de la pluridisciplinarité et de la rencontre entre les idées et les personnes. Depuis lors, l'Université s'appuie – et doit s'appuyer – sur « une conception humaniste du savoir et être une entreprise de connaissance au service de la dignité de l'homme, dans le respect de la nature » (Cavalieri, 2019, p. 20). J'ai la naïveté de penser que ce qui nous a rassemblés durant ces années, c'est aussi cet apprentissage d'un Management Humain qui promeut la dignité humaine. Avoir passé du temps au sein des multiples ateliers, conférences, séminaires, rencontres et autres visites organisés par la Chaire laboRH, c'est donc avoir partagé le projet humaniste qui est celui de l'Université. Car ces rencontres ont toutes été le témoin de notre ouverture aux autres : dès le choix des thèmes de recherche, lors des échanges d'expériences, dans la rencontre avec le monde et les modes opératoires de la recherche scientifique. Finalement, les acteurs de ce projet ne sont pas seulement venus chercher la réponse à leurs questions, ils y ont trouvé bien plus. C'est ce qui en fait aussi une aventure humaine.

Une aventure humaine

Si ce partenariat est le fruit de convictions et de la rencontre de motivations et d'idéaux, comme relaté en introduction à cet ouvrage, sa réussite me semble tenir, *a posteriori*, aux personnes qui s'y sont impliquées. Je dois donc remercier les entrepreneurs, CEO et DRH, qui ont eu le courage d'oser travailler avec l'Université. Tout comme je dois remercier mes Collègues qui ont pris ce même risque. Car, pour nous tous, ce fut un risque : il s'est agi d'investir des ressources et du temps sans certitude de l'utilité des résultats de notre collaboration. Certains résultats de recherche ne « servent » pas directement aux entreprises partenaires, tout comme le temps et le talent investis par les Académiques dans ce projet ne sert pas leur carrière (à l'heure où la performance académique est en grande partie évaluée sur les publications scientifiques dans une poignée de revues, ce type d'implication est peu reconnu dans la carrière et ne mène que marginalement à des publications scientifiques).

Jusqu'ici, il a souvent été question de « l'Entreprise » et de « l'Université ». Une aventure universitaire de cette ampleur n'est toutefois pas le résultat d'une contractualisation. Notre partenariat repose sur la qualité des personnes impliquées et la confiance réciproque qu'elles entretiennent. « L'Entreprise », c'est ainsi d'abord le ou la responsable des ressources humaines et « l'Université », c'est un ou une scientifique. J'ai eu l'énorme privilège de travailler, durant dix années, avec des « gens bien ». Sincèrement animés d'une curiosité intellectuelle, de l'envie d'apprendre, d'une disposition à se remettre en question. Des personnes qui situaient bien ce qu'est l'Université et ce qu'elle peut apporter, et aussi ce qu'elle n'est pas et ce qu'il ne faut pas en attendre. De même, l'équipe scientifique réunie et, particulièrement celle qui anima le projet jusqu'à son terme, fut d'une grande qualité humaine. Coordonner, animer et diriger nos équipes mixtes fut un réel plaisir – certes exigeant et épuisant (imaginez : faire travailler des responsables

d'entreprise ensemble, à l'Université, ce n'est déjà pas une mince affaire... mais faire, en plus, collaborer des académiques entre eux *et* avec des professionnels de la gestion, ce fut un réel défi). J'ai personnellement beaucoup appris, notamment à mieux connaître et apprécier d'autres approches disciplinaires et méthodes de recherche. Je suis reconnaissant envers ces Collègues. Je suis également heureux de constater que nous avons pu toutes et tous nous approprier ce projet, l'habiter et en être de véritables ambassadeurs. Les récits présentés dans cet ouvrage en témoignent.

Le succès de notre aventure collaborative tient donc aux qualités humaines des personnes qui ont incarné le partenariat et à celles et ceux qui ont participé aux activités, à la recherche, aux questionnements proposés, aux découvertes réalisées ensemble. Mais il tient aussi à la vision de celles et ceux qui ont engagé leur entreprise et au respect de certains principes clés : le respect, l'écoute et l'ouverture. Notre *manière universitaire* de fonctionner incarne ces principes : il y a, à la base, un respect de nos différences, une ouverture aux expertises des uns et des autres, aux expériences des différents partenaires alors-même que le degré de maturité des processus RH diffère d'une entreprise à l'autre. À ce prix, cette aventure universitaire nous a apporté tantôt une expertise valorisable dans un emploi ou d'autres projets et missions, tantôt des expériences et un *benchmark* utiles pour ses propres politiques d'entreprise, tantôt des principes voire des éléments directement utilisables dans l'entreprise ou dans un cours, tantôt... des liens d'amitié. Tout cela pouvant se cumuler.

Et demain, me direz-vous ? La Chaire laboRH telle qu'inaugurée en 2012 arrive à son terme en juin 2020. Cela signifie-t-il que cette dynamique collaborative que professionnels et chercheurs en GRH louent dans cet ouvrage et ailleurs doit cesser ? Ce serait difficilement concevable, peu fidèle aux convictions que j'ai eu l'occasion d'explicitier et incohérent avec les missions qui sont celles de l'Université au regard des défis auxquels la gestion des entreprises doit faire face dans les années à venir. L'UCLouvain capitalisera donc sur l'expérience de la Chaire laboRH pour lancer un centre d'innovation et d'expertise sur le Management Humain et les nouvelles formes d'organisation, dénommé « labor-H ». Dans le contexte actuel, marqué par l'accélération (technologique, du changement social, des rythmes de vie) et des mutations sociétales majeures (digitalisation, transition énergétique) qui affectent nos modes de vie mais aussi les organisations et le Management Humain, l'objectif du « labor-H » est d'identifier et de comprendre les implications de ces transformations en termes de gouvernance, de management et d'organisation du travail. Comment les rôles de la GRH et des managers évoluent, quels modes d'organisation et formes d'entreprise émergent ? Dans quelle mesure ces transformations sont-elles soutenables et comment les concilier avec le bien-être et un Management Humain ? Voilà les questions qui guideront les échanges et les travaux du « labor-H », à partir des thèmes et préoccupations identifiés par ses futurs partenaires, au travers du partage de résultats de recherche, d'expertises, de sessions créatives. La

recherche sera au service de l'innovation organisationnelle pour contribuer à relever les défis de demain, en matière de Management Humain. *En serez-vous?*

Références

- Cavalieri, M. (2019) « L'humanisme, un concept moderne et toujours nécessaire », in M. Cavalieri (dir.) *Actualité de l'humanisme, Libres héritiers de la Renaissance*, pp. 16-26, Presses universitaires de Louvain.
- Doyen, Ch. (2019) « Avant-Propos », in M. Cavalieri (dir.) *Actualité de l'humanisme, Libres héritiers de la Renaissance*, pp. 12-13, Presses universitaires de Louvain.
- Taskin, L. et A. Dietrich (2020) *Management Humain: Pour une perspective renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e édition). Bruxelles: De Boeck, coll. Manager RH
- Perret, V. et Taskin, L. (2019) *Les temporalités de la recherche critique en management: Enjeux et alternatives*. Québec: Presses universitaires de Laval, coll. « Sciences de l'administration ».

Vers un MANAGEMENT HUMAIN ?

Sous la direction de **LAURENT TASKIN**

Les entreprises, leur management et leurs travailleurs font face à des enjeux difficiles : transitions énergétique, sociale, technologique. Alors qu'il faut aller « plus vite » et faire preuve d'« agilité », il semble aussi qu'il faille plus que jamais retrouver du sens, dans et par le travail. Comment transformer l'organisation et les institutions du travail, ainsi que leur gestion, de manière soutenable pour tous ? Comment concilier des impératifs d'efficacité, dans le respect des personnes ? Et si la gestion des « ressources » humaines n'était plus à la hauteur de ces défis ? Et si l'heure d'un Management Humain était arrivée ?

Praticiens du management (responsables d'entreprise, des ressources humaines et experts) et chercheurs ont accumulé une expérience et des connaissances d'une grande valeur pour répondre à ces questions. Dans cet ouvrage, qui est le fruit d'une expérience collaborative unique entre l'Université et l'Entreprise, ils livrent, ensemble, les enseignements d'une décennie de pratique et de recherches sur ces sujets.

Avec les contributions de

MICHEL AJZEN | MARIE ANTOINE | ANGELO ANTOLE | BAUDUIN AUQUIER |
OLIVIER CHAVANNE | MARINE DE RIDDER | CATHERINE DUJARDIN | FABRICE ENDERLIN |
CHLOÉ JACQUEMIN | EVELYNE LÉONARD | GUY MARCHAL | PATRICK MARICHAL |
PIERRE MÉLON | ANNE ROUSSEAU | MARIE SCHILTZ | FLORENCE STINGLHAMBER |
LAURENT TASKIN | LAURIANNE TERLINDEN | CHRISTINE THIRAN

97939 24,50 €



i6doc.com
la librairie des documents scientifiques