

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

## **Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ?**

Dr. Michel AJZEN

UCLouvain – LouRIM/CIRTES, Place des Doyens, 1 – L2.01.04, 1348 Louvain-la-

Neuve, Belgique – [michel.ajzen@uclouvain.be](mailto:michel.ajzen@uclouvain.be)

### **Résumé**

Dans ce chapitre, nous nous intéressons tout d'abord à comprendre comment émerge et s'ancre une croyance largement partagée selon laquelle l'entreprise agile représenterait un nouveau monde du travail, idéal de Modernité convoité par tous. Ensuite, nous nous penchons plus particulièrement sur les implications que cela peut avoir sur le métier du manager. Tantôt véritable chef d'orchestre indispensable aux collectifs de travail, tantôt paria appelé à se renouveler ou à disparaître, nous discutons enfin comment cette croyance questionne profondément le métier de manager, souvent oublié des études du « Nouveau » monde du Travail.

Mots-clés : Agilité, Manager, métier, NFOT, nouveau monde du travail

### **Abstract**

The aim of this chapter is threefold. First, we question how the agile firm, supposedly reflecting a new world of work, emerges and shapes a widely shared belief on the ideal firm. Then, we particularly focus on the subsequent implications that belief might have on the profession of manager. Sometimes depicted as an essential collective galvanizer, sometimes pariah called to be renewed or disappeared, we finally discuss how this widely shared belief deeply questions a profession often forgotten in studies of the "New" world of Work.

Keywords : Agility, Manager ; profession, new world of work

## **Introduction**

« Hier est rigide et démodé...demain est agile et prometteur ». Certes triviale, cette accroche illustre une croyance bien ancrée dans les organisations du travail dites – et parfois autoproclamées – modernes, à la pointe, à la mode, etc. et que nous questionnons dans ce chapitre. Nous nous intéressons tout d’abord à comprendre comment émerge et s’ancre cette croyance à travers l’étude des Nouvelles Formes d’Organisation du Travail. Ensuite, nous nous penchons plus particulièrement sur les implications que cela peut avoir sur le métier du manager. Tantôt véritable chef d’orchestre indispensable aux collectifs de travail, tantôt paria appelé à se renouveler ou à disparaître, nous discutons enfin comment l’entreprise agile – et les croyances qu’elle véhicule – questionne profondément le métier de manager, souvent oublié des études du « Nouveau » monde du Travail.

### **1. Un monde du travail en mutation**

Pour comprendre comment cette croyance en l’entreprise agile émerge, il faut remonter à la fin de la période des ‘trente glorieuses’, époque à laquelle se produisent les chocs pétroliers des années 1970 et où se développent les premières technologies de l’information et de la communication (désormais TIC). Ensemble, ces éléments vont concourir à l’effondrement du modèle économique de production de masse, de la rationalisation et de la standardisation des processus de travail pour tendre vers une nouvelle logique, celle de la flexibilité (Méda, 2016 ; Taskin et Dietrich, 2020). Les frontières géographiques et temporelles s’érodent alors progressivement, l’économie se mondialise, les entreprises et les marchés sont de plus en plus décloisonnés et la compétition s’intensifie (Huws, 2014). Exister – voire survivre – dans ce monde globalisé et connecté impliquerait alors de se démarquer en faisant preuve d’adaptabilité, de réactivité et de flexibilité.

Cette flexibilité prendra alors différentes formes (Goudswaard et de Nanteuil, 2000) pour permettre, par exemple, d’adapter la force de travail aux besoins de

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

l'entreprise, en faisant varier les horaires de travail, en externalisant certaines activités, ou encore en se tournant vers des modes d'organisation du travail prônant l'autonomie, la polyvalence ou encore la responsabilisation des travailleurs. A travers cette flexibilisation du travail, les TIC vont jouer un rôle important en permettant de rompre avec les traditionnelles unités de temps, d'espace et d'action (Taskin, 2012). Il suffit de voir comment en l'espace de quelques décennies le téléphone portable – et ensuite le *Smartphone* – s'est imposé comme un objet de consommation de masse, tout comme l'ordinateur d'ailleurs que l'on retrouve désormais dans la plupart des métiers et des secteurs d'activités (Bisello *et al.*, 2019). Ce succès s'explique en partie par la miniaturisation des outils offrant une plus grande transportabilité tout comme la démocratisation ainsi que la généralisation et l'amélioration constante des accès à internet (WIFI, 5G, etc.) permettant sans cesse au travail d'être toujours plus mobile, connecté, virtuel (Messenger et Gshwind, 2016). Ceci décrit les contours d'un phénomène d'abord nommé « virtualisation » du travail avant d'être plus récemment englobé dans le concept souvent valise – mais tendance ! – de la « digitalisation ». Derrière ces mots se trouve l'idée selon laquelle l'on assiste à un déplacement des traditionnelles frontières du temps et de l'espace de travail rendu possible par des nouveaux outils permettant de repenser la conception (ex. nouvelles formes d'emploi et de gouvernance), la réalisation (ex. nouveaux espaces de travail, dématérialisation, etc.), la coordination (ex. nouvelles formes de (co-)présence), mais aussi l'évaluation du travail (ex. prévalence des résultats sur le temps de travail). Sont ainsi progressivement délaissées des formes organisationnelles de type taylorien ou fordien au profit de nouvelles formes d'organisation du travail dessinant un « nouveau monde du travail » (Kelliher et Richardson, 2012).

### **1.1. Vers un nouveau monde du travail ?**

Là où l'organisation traditionnelle serait caractérisée par une forte hiérarchie, le contrôle, la rigidité des processus ou la spécialisation, l'organisation nouvelle quant à elle, se démarquerait par la décentralisation des décisions, la souplesse des processus, la

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

flexibilité du temps et de l'espace de travail, l'autonomie, la connectivité, la responsabilisation ou encore la polyvalence (de Kok, 2016) rejoignant ainsi la définition de nouvelles formes d'organisation du travail (désormais « NFOT ») proposée par Taskin (2012) :

[...] un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, de modes d'organisation du travail et de politiques de management dont la mise en œuvre est facilitée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication et qui s'inscrit dans une vision de l'entreprise et de l'organisation du travail plus démocratique, collaborative et durable dans sa gouvernance, prenant ainsi en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Taskin, 2012 : 6).

Très rapidement, ces NFOT feront l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires séduits par les promesses qu'engagent cette nouvelle philosophie de gestion (Ajzen et al., 2015). Plus qu'un simple intérêt pour une vision supposément renouvelée du management, il convient de suivre la norme, la tendance, au risque de paraître hors du temps, hors-jeu. Il existerait ainsi une pression à s'adapter, à changer, à évoluer, surtout dans un monde dît « VUCA »<sup>1</sup> – autre concept-valise permettant de légitimer toute bonne formation professionnelle, offre de consultance ou article de recherche sur l'agilité. Le message est simple, c'est : « s'adapter ou disparaître » et que cela se vérifie ou non, l'important réside dans la conviction en cet adage qui guide les actions. Nous montrons d'ailleurs comment le discours des DRH, largement relayé par la presse professionnelle spécialisée, concourt à naturaliser cette croyance et par extension,

---

<sup>1</sup> VUCA est l'acronyme de la combinaison des mots anglais « Volatility », « Uncertainty », « Complexity » et « Ambiguity ». Originellement développé dans un cadre militaire, ce concept sera progressivement transposé au management dans le but d'aider les organisations à mieux comprendre le contexte dans lequel elles évoluent (volatile, incertain, etc.) et comment y répondre (par l'agilité organisationnelle).

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

le recours aux NFOT (Ajzen, 2020). De manière intéressante, on peut ainsi identifier une dimension normative qui incite à se conformer à l'image de cette entreprise renouvelée et par ce biais, à se détacher d'une entreprise qui serait, par contraste, démodée. Paradoxalement, il convient que chaque entreprise se démarque, en faisant finalement comme les autres. La question de l'avantage concurrentiel de l'entreprise n'est donc pas intrinsèquement liée à ses singularités mais au contraire à sa capacité à se conformer, par mimétisme, à une croyance sur ce qu'est une « bonne entreprise moderne » aujourd'hui.

Plus qu'un simple projet managérial, notons que cela fait également sens pour de nombreux salariés interrogés, désireux de pouvoir organiser leurs activités professionnelles et privées, simultanément ou non, à différents moments, en différents endroits, avec différents outils (Ajzen, 2020). En effet, il serait faux de croire que seule l'organisation se transforme et s'imposerait aux individus. Les habitudes de consommation tout comme le rapport au travail ont conjointement évolué dans le temps (Wajcman, 2015 ; Méda, 2016). Par conséquent, il ne faut y voir aucune forme de déterminisme économique, social ou technologique mais bien l'existence d'une croyance en un – nécessaire – « nouveau » monde du travail dont la composante principale serait la souplesse, la fluidité, la flexibilité, l'agilité. Ce constat corrobore celui opéré par Pierre-Yves Gomez qui, en questionnant les sous-bassement du capitalisme contemporain, explique comment la crise financière de 2007 traduit un moment charnière où le système de croyances en place s'effondre avant de se renouveler à travers un nouveau relai de croyances, celui de la digitalisation (Gomez, 2019). Sa simple énonciation laisse ainsi présager une rupture par rapport à un passé démodé et, de manière concomitante, engage des promesses de lendemains radieux tant les possibilités paraissent infinies car indéterminées. C'est ce que l'auteur appelle l'émergence de « l'entreprise-tablette », illustration parfaite d'un nouveau capitalisme désormais spéculatif, et légitimée par les promesses de rupture qu'elle offre, tout comme les NFOT dont nous traitons d'ailleurs :

[...] il faut bouger ; il faut changer ; être flexible ; oser ; rompre avec le passé... Le bouleversement revendiqué des valeurs et des représentations, la mise en scène de

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

la transgression des codes et des normes établies qui est devenue une nouvelle norme établie de la culture contemporaine (Gomez, 2019 :106).

## **1.2. Au-delà du discours et des pratiques, une illusion de Modernité ?**

Partant des éléments discutés, il semble légitime de se pencher sur l'aspect réellement novateur de ces NFOT en adoptant un regard critique sur ce que cette appellation recouvre. De fait, s'il l'on pouvait s'attendre à ce que les organisations s'éloignent des formes de standardisation classiques, ces dernières subsistent mais s'organisent différemment (Huws, 2014). Par ailleurs, à bien y regarder, les principales pratiques rattachées à ce « nouveau » monde du travail ne sont pas si récentes. A titre d'exemple, pointons le management par objectifs (désormais « MBO ») qui existe depuis les années 1950, les espaces de travail collaboratifs depuis les années 1960, les formes de management participatives et le télétravail depuis les années 1970, ou encore les équipes autonomes depuis les années 1980 (voir Taskin *et al.*, 2017). Si les pratiques ne sont pas nouvelles, c'est la philosophie de gestion qui traduit alors une rupture ? Là aussi, on peut en douter. Si la rhétorique portant sur l'organisation moderne et la vision de l'Humain au travail évolue, cela constituerait néanmoins un leurre à de nombreux égards. Certains avancent ainsi une l'instrumentalisation d'un idéal démocratique (Ajzen *et al.*, 2015) ou encore une nouvelle manière de repositionner une hégémonie managériale néolibérale (Hurd, 2012) façonnant toujours un peu plus la subjectivité des travailleurs appelés à devenir de véritables « entrepreneurs de soi » dans les différentes sphères de leur vie (Paltrinieri, 2017). Dès lors, la distinction opérée entre « anciennes » et « nouvelles » formes d'organisation du travail ainsi que la philosophie de gestion qui l'accompagne ne serait pas si novatrice. Ceci laisse penser que la sémantique autour des NFOT évolue et que finalement la virtualisation, la flexibilité, la responsabilisation ou encore l'autonomie d'hier deviennent la digitalisation, l'agilité, l'entrepreneuriat ou le bonheur au travail d'aujourd'hui – et surtout de demain ! Les outils changent mais la logique reste.

Partant de ce constat, il serait aisé d'affirmer que ces NFOT ne constitueraient finalement qu'une illusion construite de Modernité. Il convient néanmoins de dépasser ce

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

questionnement pour s'intéresser à ce qui donne du sens aux acteurs lorsqu'ils décident, lorsqu'ils agissent. Ceci permet alors d'observer comment ces NFOT, au-delà des pratiques, au-delà du discours, matérialisent un relai de croyances qui donne du sens aux acteurs tant dans l'entreprise que sur le marché. Mais concrètement, comment cette croyance s'insère et vit localement ? Pour répondre à cette question, la section suivante présentera les résultats issus de deux études de cas d'entreprises se conformant au modèle de l'entreprise idéale.

## **2. Des NFOT socialement régulées pour matérialiser l'entreprise agile**

Évoluant dans des contextes institutionnels et économiques turbulents (crise financière, actionnariat instable, libéralisation du marché) et hyperconcurrentiels (comme de nombreuses entreprises à l'heure de la globalisation...), des organisations investiguées dans le cadre de nos travaux (Ajzen, 2020)<sup>2</sup> ont tout d'abord eu recours à différentes formes de flexibilité pour tenter de rendre l'organisation plus souple, plus légère et donc, selon les dirigeants, plus efficace, plus rentable. Cela s'est traduit par de grandes restructurations des processus ou de l'organisation du travail, des coupes dans la masse salariale ou encore la décentralisation de certaines activités. Jusqu'alors l'enjeu n'était pas tant de se conformer à l'image de l'entreprise idéale mais plutôt de préserver la rentabilité – et donc selon dirigeants, la pérennité – de l'entreprise par la satisfaction des clients et des actionnaires. Ainsi, le lien entre changement, flexibilité, efficacité et avenir émerge de manière insidieuse.

Progressivement, les dirigeants de ces entreprises vont voir ce lien se légitimer par l'existence d'autres cas dits « de réussite » ou « inspirants ». Ceux-ci se caractériseraient par l'introduction d'un changement organisationnel visant notamment à implémenter de nouvelles pratiques de flexibilité spatio-temporelles supposées rendre l'organisation du travail plus efficace, plus souple, plus fluide, et répondre aux attentes

---

<sup>2</sup> L'une est une filiale nationale d'un grand groupe américain actif dans le secteur des assurances, comptant localement environ 150 travailleurs. L'autre est une grande organisation du secteur public active dans les activités de logistique .

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

des salariées et qui, à travers son organisation spatiale (dématérialisée, ouverte, collaborative), temporelle (depuis partout, tout le temps) et sa connectivité, amènerait ces organisations au rang d'entreprises modernes. Par comparaison, pour celles qui ne suivent pas (encore) cette tendance, cela laisse percevoir à quoi pourrait ressembler l'entreprise du futur. A nouveau, le lien entre changement, flexibilité, efficacité et avenir se tient...CQFD, les NFOT seraient la clé... elles rendraient possible l'agilité désirée.

## 2.1. « Quand la prophétie se réalise » : traduire la croyance en pratique(s)

C'est dans ce contexte de désirabilité construite des NFOT naturalisant la flexibilité comme outil d'efficacité que les entreprises investiguées vont mettre en place des projets managériaux extrêmement similaires. Tout d'abord, les bureaux individuels et les petits bureaux collectifs seront transformés en grands paysagers où les places ne sont plus attribuées. Dans ces nouveaux espaces de travail dépersonnalisés, aucun effet personnel n'est laissé à la fin de la prestation. Dès que l'espace de travail n'est plus utilisé, dossiers et autres matériels doivent être rangés dans un casier. Pour le management, ces nouveaux espaces permettent de faciliter la collaboration entre les travailleurs mais permettraient également de réduire les espaces de travail tant en nombre de mètres carré que de places. Ceci serait d'ailleurs facilité par l'introduction du télétravail un jour par semaine (en moyenne). Pour les dirigeants, le télétravail constitue l'ultime pratique d'un « nouveau » monde du travail. En phase avec les attentes (contemporaines) des travailleurs (modernes) en termes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, réduisant les déplacements entre le domicile et le lieu de travail – fluidifiant par ce biais la mobilité et réduisant les émissions toxiques, augmentant la productivité des travailleurs et réduisant les coûts liés à la location et la maintenance des espaces de travail (désormais réduits), tous les arguments mobilisés convergent vers un même point : « le télétravail est aujourd'hui indispensable dans une société moderne ». Pour permettre ce travail à distance, de nombreux outils de stockage, de partage, de communication, de coordination mais aussi de contrôle seront déployés. C'est une vraie révolution des processus de gestion et des modes d'organisation du travail qui se met alors en place.

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

Le fait le plus marquant est sans doute le passage du contrôle du temps de travail et de la présence à celui des résultats individuels. En effet, par le passé, les salariés utilisaient un système de pointage permettant de mesurer le temps de travail presté par chacun, attestant de ce fait que le travailleur était présent sur le site. Avec l'introduction de ces NFOT, la pointeuse a été supprimée. Pour les acteurs rencontrés, la philosophie de travail a changé. Désormais, ce n'est ni le temps occupé à travailler, ni même la présence qui compte mais que les résultats soient atteints. De fait, si le temps de travail n'est plus le principal outil de contrôle, c'est parce qu'il a été supplanté par l'introduction d'un management par objectifs individuels. Pour mesurer ces objectifs, l'on retrouve une véritable armada d'outils permettant de connaître en temps réel (ou presque) qui fait quoi grâce aux outils de travail partagés (messageries génériques, logiciels en ligne, etc.). Si cela est vrai pour les profils moins spécialisés où l'on retrouve à présent une plus grande polyvalence des compétences, cela est moins le cas pour les profils plus « experts » qui ont vu apparaître une hyperspécialisation de leurs compétences. Ces derniers utilisent des outils de *reporting* à travers lesquels ils informent des tâches réalisées. Au total, c'est une véritable ingénierie du chiffre qui se met en place à tous les étages et qui va de pair avec une promesse d'une plus grande autonomie et responsabilisation des acteurs en phase avec la philosophie de gestion de ces NFOT.

## 2.2. L'agilité : plus qu'un projet organisationnel, un terrain de jeux

Si nous observons une véritable volonté managériale de transformer l'organisation du travail de manière conforme à ce que les dirigeants de ces sociétés perçoivent comme la bonne manière d'organiser une entreprise moderne au regard de ce que fait la concurrence mais également des attentes perçues des salariés, cela ne reste finalement qu'un projet managérial qui se matérialise par des outils tangibles (ex. nouveaux espaces de travail, *Smartphone*, etc.), des outils intangibles (ex. télétravail, logiciels, etc.), du discours (ex. autonomie, responsabilités, etc.) mais également des règles sur les conditions d'exercice (ex. ne pas laisser ses affaires sur le bureau ; maximum un jour de télétravail par semaine ; être efficace ; etc.). Il ne s'agit finalement que d'un ensemble de

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

prescriptions quant à la manière de réaliser le travail mais qui ne peuvent, par définition, anticiper l'ensemble des situations auxquelles le travail aurait à faire face. Le regretté sociologue Jean-Daniel Reynaud, à qui l'on doit la précieuse Théorie de la régulation sociale, dira qu'il existe toujours des zones d'incertitude qui constituent l'incomplétude des règles (Reynaud, 2004), tout comme parfois leur impraticabilité. L'auteur montre ainsi l'existence de différentes dynamiques d'acteurs visant à définir ou à redéfinir des règles locales à travers lesquelles les acteurs se contraignent et s'autonomisent mutuellement.

C'est exactement ce que nous avons pu observer à travers nos études de cas (Ajzen, 2020) : c'est localement que les acteurs locaux définissent ce qui est acceptable ou non, quelles règles définies par la direction sont perçues comme légitimes ou non, et le cas échéant, si elles doivent être supprimées, amendées, ou (re)créées. C'est comme cela que vit l'entreprise agile, en définissant localement et bien souvent collectivement ses conditions d'exercice. Dit autrement, l'entreprise agile passe par une réappropriation, une re-régulation, une redéfinition de ce que seront les NFOT en pratique (Ajzen, 2020). Par exemple, on y définit si le télétravail est un jour fixe pour l'ensemble de l'équipe ou s'il se répartit entre les différents collègues selon des règles définies – parfois avec la responsable d'équipe. C'est également localement que va se définir si une permanence physique au bureau ou par téléphone est nécessaire ou si la présence aux réunions est indispensable et si elle peut être remplacée par une connexion à distance ou non. A travers ces éléments vont se redéfinir les moments et lieux (physiques ou virtuels : Lync, Teams, Skype, Messenger, WhatsApp, etc.) où l'on est disponible ou non pour les collègues. De fait, le télétravail est perçu comme particulièrement pratique pour gagner non seulement en efficacité dans les sphères privée (ex. rendez-vous médical, entretien du véhicule, enfant malade, etc.) et professionnelle (ex. gain de temps et d'énergie par rapport aux déplacements, bureau en paysages bruyants et peu propices à la concentration, etc.) mais également dans l'articulation entre celles-ci. Il convient donc de ne pas être dérangé à certains endroits et à certains moments et cela se définit souvent collectivement.

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

Les outils en ligne permettent également de donner une information sur le degré de disponibilité grâce à un code couleur indiquant par exemple : « disponible », « occupé », « ne pas déranger », « absent » (depuis X minutes), etc. Par ailleurs, ces outils permettent dans de nombreux cas de savoir aussi où est le collègue (ex. agenda partagé) et sur quelle tâche il est occupé à travailler (logiciels en ligne, outils de reporting, messageries partagées, etc.). Si la coordination est facilitée, l'organisation individuelle l'est également et permet à chacun de décider s'il préfère s'en tenir aux horaires de bureau et ne pas laisser le travail « entrer » au domicile ou au contraire, s'il préfère gérer des emails depuis le train de retour vers le domicile, depuis le canapé le soir ou le week-end ou encore en vacances, grâce au *Smartphone*. Chacun est ainsi rendu autonome et responsable dans la gestion du temps, des lieux et de la charge de travail. Ceci explique d'ailleurs pourquoi la mesure du temps de travail a été remplacée par un management des objectifs individuels. Dès lors, le contrôle « classique » ne paraît plus nécessaire puisque le panoptisme est généralisé. Tant dans les espaces physiques que virtuels, l'information sur les « bons » comportements circule en continu et permet à chacun de s'y conformer (ou non).

Avec l'introduction de NFOT, l'on voit ainsi apparaître des dynamiques d'acteurs visant à redéfinir un « vivre ensemble » (Taskin *et al.*, 2017). Cela passe notamment par des processus de régulation sociale amenant les acteurs à définir collectivement les conditions d'exercice locales de l'agilité. Cette entreprise agile ne peut donc simplement se déclarer pour exister mais est nécessairement (ré)appropriée par les acteurs. Néanmoins, à travers cela se joue la redéfinition de la place, du rôle et de la fonction de chacun dans l'entreprise, et en particulier, celle du manager d'équipe.

### **3. Entre le marteau et l'enclume, le manager, ses activités et rôles**

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'introduction des NFOT traduit une mise en conformité de l'entreprise avec une croyance largement partagée sur ce qu'est « une bonne entreprise moderne ». Cette entreprise idéale est agile, souple, flexible, le style de management serait celui « de la confiance », les salariés y sont considérés comme des

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

adultes, responsables, capables de gérer temps, espace et charge de travail ainsi que d'articuler efficacement sphères privée et professionnelle. Si les dirigeants d'entreprise en paraissent convaincus et si cela semble répondre aux attentes des salariés, les cadres intermédiaires quant à eux, se voient imposer l'opérationnalisation de cette croyance. Au milieu d'un feu croisé d'attentes et d'injonctions à tendre toujours plus vers un management supposément renouvelé, les managers constituent une population souvent oubliée des NFOT. Pourtant, l'introduction de NFOT vient profondément questionner le métier de manager tant au niveau de ses activités que de ses rôles.

Au niveau des activités traditionnellement associées au métier de manager, l'on retrouve la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Fayol, 1916). Ce que l'on remarque dans l'entreprise agile, c'est que les activités d'organisation, de commandement et de coordination prennent une place moins importante. En effet, en déclarant la flexibilité, l'autonomie ou encore la confiance, le management invite explicitement à déléguer certaines tâches traditionnellement rattachées au métier de manager. Les individus, déclarés autonomes et responsables sont ainsi appelés à s'organiser eux-mêmes, les collectifs à se coordonner dans les espaces physiques et virtuels prévus à cet effet, et au final, chacun contribue à définir avec les autres un ensemble de règles régissant les conditions d'exercice, les normes de travail. Au milieu de tout cela, le manager d'équipe est moins « au-dessus de la mêlée » mais est davantage un joueur comme les autres. Le positionnement est parfois moins clair, les défis se mélangent et rendent flous sa place, son rôle, son périmètre d'actions.

Par exemple, si de nombreux managers déclarent faire particulièrement attention à la dimension « cohésion d'équipe », ils expliquent qu'avec l'introduction des NFOT, il est devenu beaucoup plus complexe de réunir les membres d'une équipe au même endroit et au même moment. Cela montre bien comment leur marge de manœuvre en termes d'organisation de l'espace, du temps et des processus de travail évolue. De fait, imposer un cadre commun – même temporaire – à un ensemble de personnes engluées dans des faisceaux d'arrangements individuels et collectifs, liés aux sphères domestique et professionnelle, pourrait venir mettre à mal les équilibres ainsi trouvés (Ajzen, 2020).

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

C'est d'ailleurs là l'une des promesses de l'entreprise agile : rendre l'articulation privé-professionnel possible. Pour un manager, ne pas soutenir cela, c'est alors rompre la promesse – même si ce n'est pas lui qui l'a faite, c'est se détacher des valeurs de l'organisation, risquer de perdre la confiance des salariés, etc. Cela ne signifie donc pas que la manager n'organise plus de réunions, des *team-buildings*, etc., mais bien que sa marge de manœuvre se voit réduite par des réappropriations locales et collectives du travail – auxquelles il prend d'ailleurs souvent part.

Ainsi, non seulement une partie importante de l'organisation spatiale et temporelle du travail lui échappe mais la gestion des personnes et des équipes, la coordination de certains processus de travail mais également le contrôle semblent davantage distribués au sein des équipes. On touche là d'ailleurs à une dimension historiquement rattachée aux activités du manager et déjà abordée plus haut : celle du contrôle. Si les outils en ligne permettent de reconstruire partiellement la visibilité des salariés et offrent certaines indications quant à la disponibilité, la réactivité ou encore le temps de travail, ce n'est plus cela qui compte désormais mais bien les résultats, les tableaux de bord. Ce que certains associent à une tendance plus large d'invisibilisation du travail (Gomez, 2013) amenant certaines formes de déshumanisation (Taskin et Dietrich, 2020). A travers cela, c'est aussi la légitimité de l'autorité du cadre intermédiaire qui est questionnée. Et puis, faire confiance, cela ne se déclare pas mais passe par une recomposition du contrat psychologique entre manager et employé (Jaakson et Kallaste, 2010). Ceci peut alors constituer un véritable dilemme pour certains dans la mesure où la valeur symbolique rattachée la fonction managériale est questionnée (Ruillier *et al.*, 2017). De fait, certains ont suivi une formation dans une grande école de commerce, d'autres ont été engagés ou ont été promus pour « être le chef », pour avoir une certaine autorité, pour disposer d'une latitude d'actions et de décisions, pour gérer des équipes et des processus, et finalement, ils voient leur métier principalement cantonné à des activités stratégiques, de *reporting* et de planification.

Par conséquent, s'il peut tantôt être coach, support ou « people manager » (notamment dans des moments structurels comme les entretiens d'évaluation et de

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

fonctionnement), il est davantage le stratège, celui qui compile les données, en tire les conclusions sur les réussites, les dysfonctionnements et les améliorations possibles. Il est ce « macro-manager » qui doit avoir une vue d'ensemble sur les processus et les projets passés, en cours et à venir. C'est donc l'activité de planification qui semble la plus prépondérante désormais.

Certains regrettent toutefois de ne pas pouvoir s'adonner davantage aux activités de « micro-management » (ex. gestion des personnes). Dans un même temps, ils expriment un malaise quant aux compétences nécessaires, s'inquiètent pour la qualité de vie et de travail de leurs salariés et s'interrogent sur leur responsabilité en la matière. De fait, ils ne sont pas – ou peu – formés à l'accompagnement des travailleurs désormais « agiles » ni aux enjeux de l'entreprise flexible en termes d'incidences de la dépersonnalisation des espaces de travail, de l'individualisation de la relation de travail, de l'isolement ou l'utilisation intensive des TIC. Parfois avec cynisme ou détachement, ils déclarent faire la remarque à celles et ceux qui envoient des emails à toutes les heures du jour et de la nuit sur l'importance de la déconnexion ; faire la remontrance à celles et ceux qui utilisent des bouchons d'oreilles dans l'open-space sur l'importance d'adopter une attitude « ouverte » dans un espace collaboratif; expliquer l'importance d'être présent lors des réunions d'équipe pour la cohésion d'équipe ; rappeler l'importance d'être disponible pendant les heures de bureau et de ne pas trop mélanger privé et professionnel ; mais dans un même temps, tout cela leur échappe, au moins partiellement. C'est aussi l'autre promesse de l'entreprise agile, c'est que c'est supposé être efficace. Dès lors, s'il est jugé plus efficace d'être hyper-connecté à certains moments et indisponible à d'autres, tant que le contraire n'est pas prouvé, cela paraît compliqué de s'y opposer...surtout que cela ne les concerne plus directement, que ce n'est plus cela qui compte désormais... Et puis, au final, tout est consigné dans des tableaux de bord supposés permettre l'identification rapide d'éventuelles anomalies.

De manière concomitante, l'évolution des activités du manager va de pair avec celui de ses rôles. Henri Mintzberg (1984) identifie dix rôles traditionnellement associés

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

au métier de manager et qu'il regroupe en trois grandes familles à savoir : décisionnels (régulateur, entrepreneur, répartiteur de ressources, négociateur), interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison) et informationnels (observateur, diffuseur, porte-parole). Ensemble, ces rôles constituent une *Gestalt*, c'est-à-dire un ensemble dont les composantes sont indissociables. Il semblerait néanmoins que parmi ces différents rôles possibles, le manager dans l'entreprise agile, indépendamment de sa personnalité, de son expérience ou de sa marge de manœuvre, soit appelé à préférer certains rôles comme celui de répartiteur des ressources, d'agent de liaison ou de diffuseur plutôt que de symbole ou d'entrepreneur.

Notons toutefois que s'il s'agit là de grandes tendances observées sur le terrain, il existe toutefois quelques cas d'équipes où les responsables gardent la main de manière plus importante sur l'organisation du travail en cadenassant, par exemple, l'usage du télétravail, la présence aux réunions ou encore, l'utilisation des TIC. Nous pouvons d'ailleurs mentionner que les cas les plus importants de résistance relatifs à l'introduction de NFOT sont managériaux. C'est néanmoins dans ces équipes là que certains salariés ont quitté l'entreprise estimant la flexibilité insuffisante et que d'autres menacent de démissionner ou prennent congé s'ils n'en obtiennent pas davantage, et cela, rappelons-le, dans des contextes en sous-effectifs et hyperspécialisés. Ne pas accepter cette flexibilité tant désirée, c'est risquer de mettre à mal l'efficacité des personnes, du service et *in fine*, des résultats. La marge de manœuvre évolue, les asymétries de pouvoir également. Ce n'est donc pas étonnant alors de retrouver dans ces départements, des responsables d'équipe qui organisent et encouragent clandestinement le recours au télétravail pour éviter ces situations de blocage qui pourraient affecter les tableaux de bords dont ils sont en charge. A nouveau, il serait caricatural et largement erroné de les cantonner à une fonction de comptable stratégique qui ne soucie guère du sort des salariés mais c'est néanmoins ce que l'entreprise agile, idéal de Modernité, déploie.

#### **4. L'entreprise agile : avec ou sans manager ?**

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

Les évolutions pointées laissent percevoir un tableau quelque peu sombre du métier du manager et que l'on pourrait résumer de manière triviale à celui d'un ingénieur du chiffre, véritable comptable stratégique, peu impliqués dans les dimensions subjectives et collectives du travail. Rassurons-nous, ce n'est pas (souvent) le cas. Au-delà des enjeux discutés en termes d'évolution de l'autorité, du périmètre d'actions, des activités ou encore du rôle, ce sont des managers souvent en tensions que nous avons rencontrés. Ces tensions rejoignent celles identifiées par De Ridder *et al.* (2019) dans leur étude prospective sur le métier du manager à l'horizon 2030 : (1) répondre aux besoins individuels tout en animant les collectifs ; (2) partager les décisions et en assumer les responsabilités qui en découlent ; et (3) maintenir une légitimité entre polyvalence des compétences managériales et expertise.

Les deux premières tensions semblent déjà coexister dans l'entreprise agile mais à des degrés divers. Par exemple, de nombreux managers expriment une tension entre la gestion des personnes et des collectifs. De fait, la relation est d'une part davantage individualisée – tant par le MBO que les enjeux de conciliation privé-professionnel. D'autre part, le collectif s'autorégule en termes d'organisation du travail. Il a donc moins la main. Paradoxalement, les managers perçoivent des besoins en termes de sens au travail qui passent par la nature des tâches, les conditions de travail mais aussi par l'identification à une communauté de travail, à un collectif, et que le manager souhaite (parfois) animer. Mais est-ce encore son rôle ? Serait-il légitime dans ce rôle ? Dispose-t-il des ressources pour le faire ? Car, en effet, dans un même temps, les salariés sont perçus comme des adultes, autonomes, responsables – parfois même entrepreneurs – et pourraient très bien s'en charger (et le font d'ailleurs déjà parfois). Ceci amène une autre tension : qui est responsable de quoi désormais ? Ainsi, à travers cette vision supposément renouvelée de l'Humain au travail ne risque-t-on pas de voir apparaître certaines formes de déresponsabilisation managériale ? De fait, si le manager doit accepter que les individus organisent leur charge de travail dans le temps et dans l'espace, que se passe-t-il si les objectifs ne sont pas atteints ? A qui la faute ? Les salariés sont-ils responsables de leur travail et/ou de leur emploi ? Au-delà des performances des employés, à qui incombe la

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

vigilance en termes de santé et de sécurité au travail ? L'on pense ici à l'intensification du travail ainsi qu'à l'hyperconnectivité pouvant mener à des situations d'épuisement professionnel (Vilhemson et Thulin, 2016 ; Bisello *et al.*, 2019). Cela pose bien la question de la responsabilité mais également de la légitimité perçue du manager sur des thématiques relativement nouvelles. Cette question s'ajoute à de nombreuses autres que le manager se pose sur la juste place, le juste rôle, la juste responsabilité à prendre et à assumer dans un contexte de travail nouveau qui redistribue les cartes du jeu. Tantôt attendu comme expert du chiffre, tantôt comme « people » ou « community » manager, tout devient plus flou et interroge sur l'avenir du métier de manager. Ceci rejoint partiellement la troisième tension identifiée par De Ridder *et al.* (2019).

Certains pourraient y voir là un passage en train de se faire entre l'entreprise bureaucratique classique et l'entreprise agile de demain qui serait alors libérée (mais de quoi ? et de qui ?) et où les formes de management instituées deviendraient obsolètes et le manager d'aujourd'hui, tel que nous le connaissons, disparaîtrait. Qu'il soit là question d'un scénario réaliste ou d'une illusion futuriste, force est de constater qu'à l'exception de quelques cas bien connus – et souvent les mêmes, cela est encore loin de constituer la norme sur le marché. Des regards critiques émergent d'ailleurs sur les cas auto-proclamés, les cas d'échecs occultés ainsi que sur les réels gains démocratiques de cette forme extrême d'agilité (voir, par exemple, Detchessahar, 2019 ; Picard et Islam, 2020). Pendant ce temps, entre critique du management « traditionnel » et glorification d'un management « renouvelé », le manager d'aujourd'hui reste avec ses tensions.

Et si celles-ci émanaient tout simplement du fait que le manager d'équipe serait l'oublié du « nouveau » monde du travail ? Réintégrer alors le manager dans le projet managérial désiré tout en assumant que ce projet est managérial, et donc que la responsabilité de ses effets est celle du management, semble une réponse « simplette » mais appropriée par rapport à l'enjeu. Il incomberait alors aux responsables de projets d'agilité en charge de l'implémentation de NFOT, aux dirigeants d'entreprise ou encore aux consultants en agilité, de penser en amont ce projet et ses potentielles implications dont celles relatives au métier de manager qui ne peut être résumé à une simple extension

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

du management. Pourtant lorsque l'on pense à l'open-space, au télétravail, à l'autonomie, on pense à l'utilisateur final, on pense à une manière de travailler, et l'on sous-entend que le travail et les personnes ne doivent plus être alors gérés alors. Le mot « manager » serait presque de trop. Pourtant, les enjeux de la non-gestion de ces NFOT à long-terme sur le sentiment d'équité, le bien-être, l'identification organisationnelle, l'articulation privé-professionnel, etc. et *in fine*, sur l'efficacité organisationnelle, paraissent non seulement importants mais adéquats pour une fonction managériale locale. Cela impliquerait néanmoins de s'y préparer. On ne s'improvise manager à distance ou expert de la déconnexion du jour au lendemain, cela nécessite un accompagnement. Cela impliquerait également de conférer au manager un rôle plus clair et explicite dans la régulation locale et collective de l'organisation du travail où il pourrait jouer un rôle d'animateur, garant de l'émergence de règles équitables entre les personnes, soucieux de trouver avec les membres de l'équipe des arrangements conjuguant besoins individuels et collectifs notamment dans l'articulation entre sphères privée et professionnelle. La responsabilité ne serait alors plus individuelle mais bien collective. Le management par objectifs pourrait suivre une dynamique identique.

Faire cela, c'est assumer que l'exercice de la flexibilité ou de l'agilité dans les entreprises ne se résume pas à « plus de libertés », à la simple introduction de pratiques supposées nouvelles ou à une rhétorique bien huilée mais parfois creuse. En effet, contrairement au discours ambiant, nous observons que l'agilité passe paradoxalement par des règles concertées qui cadenceraient la pratique de cette agilité et qui peuvent, si elles ne sont jamais explicitées, être potentiellement vectrices d'iniquité, de stress, d'angoisses et de mal-être (Ajzen, 2020). Donner de la flexibilité, de l'autonomie ou des responsabilités, mettre en place une NFOT, ce n'est pas juste déléguer voire transférer l'organisation du travail mais c'est l'animer, c'est préciser ensemble les droits et les devoirs de chacun, c'est assurer l'équité entre pairs mais aussi favoriser la solidarité. Autant d'éléments qui pourraient alimenter la description du manager de demain pour

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

lequel l'économie d'une réflexion plus profonde sur l'avenir de son métier pourrait être dommageable pour l'entreprise agile.

## Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons montré comment la croyance en l'impérieuse nécessité de rendre l'entreprise agile pouvait mettre hors-jeu le cadre intermédiaire. Pourtant toujours présent dans l'organigramme, son métier se voit néanmoins bouleversé tant au niveau de ses activités que de ses rôles par l'arrivée de ces nouvelles formes d'organisation du travail. Au milieu d'injonctions, parfois paradoxales, le manager d'équipe fait face à différentes tensions exprimant l'absence d'une réflexion sur sa place au sein d'un projet managérial visant à se conformer à l'image de l'entreprise idéale. Nous montrons toutefois dans quelle mesure la fonction managériale locale peut avoir un rôle crucial à jouer, au-delà de la compilation des chiffres et de la planification à court terme mais, s'ils y sont préparés et légitimés par le projet managérial initial, dans l'identification et la résolution de problèmes de grandes ampleurs à long-terme liés aux conditions de vie et de travail dans ces « nouvelles » formes d'organisation. Ne serait-ce pas ça finalement l'entreprise idéale ?

## Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000 : Management & Perspective*, 32 (3), 125-147.
- Ajzen, M. (2020). Quand le "nouveau" monde du travail naturalise la flexibilité: une analyse conventionnaliste des usages du télétravail. *Louvain-la-Neuve* : Université catholique de Louvain.
- Ajzen, M. et Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(3).

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

Bisello, M., Peruffo, E., Fernández-Macías, E. et Rinaldi, R. (2019). *How computerisation is transforming jobs : Evidence from the Eurofound's European Working Conditions Survey*, Seville: European Commission, JRC117167

De Kok, A. (2016). Chapter 2 : The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior, In Lee, J. (ed.) *The Impact of ICT on Work*. Springer: Singapore, p.222

De Ridder, M., Taskin, L., Antoine, M., Ajzen, M. et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management & Avenir*, 3(109), 37-60.

Detchessahar, M. (2019) L'entreprise délibérée. Collection du GRACE, Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité.

Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle* (6th ed.). Paris: Dunod.

Gomez P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris : François Bourin Éditeur.

Gomez, P.-Y (2019). L'esprit malin du capitalisme, Éditions Desclée de Brouwer : Paris.

Goudswaard, A. et de Nanteuil, M. (2000). *Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven EU member states*. Dublin. Eurofound.

Hurd, F. (2012) Work innovations : transformation, micro-emancipations, or discursive shit ?, *International Journal of Work Innovation*, (1)1, 79-93

Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy : the cybertariat comes of age*. New-York : Monthly Review Press.

Jaakson, K. et Kallaste, E. (2010), Beyond flexibility : reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196-209.

Kelliher, C. et Richardson, J. (2012). *New ways of organizing work : Developments perspectives and experiences*. New-York : Routledge.

Méda, D. (2016) The future of work : The meaning and value of work in Europe, ILO Research Paper N° 18, *International Labour Office* : Geneva, p.43.

Preprint – Quote as AJZEN, M. (2022). « Les managers, les oubliés de l'entreprise agile ? », In B. Raveleau (Ed.), *Manager en responsabilité à l'heure du digital. Regards croisés de professionnels et de chercheurs* : 71-88, Laval : Presses de l'Université Laval.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Paltrinieri, L. (2017). Managing Subjectivity: Neoliberalism, Human Capital and Empowerment, *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 10(4), 459-471.

Picard, H., & Islam, G. (2020). “Free to Do What I Want”? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393–414.

Reynaud, J.-D. (2004). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 27 (3), 3-38.

Taskin L. (2012). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Saarbrücken : Éditions Universitaires Européennes.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2020) *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (Manager RH), De Boeck supérieur : Bruxelles, 256p.

Taskin, L., Ajzen, M. et Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power, In V. Muhlbauer, & W. Harry, W. (Eds.) *Redefining Management : Towards the Use of Smart Power and the Liberation of Human Potential at work* (pp. 65-79). Cham : Springer.

Vilhelmson, B. et Thulin, E. (2016), Who and where are the flexible workers ? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77-96.

Wajcman, J. (2015) *Pressed for Time*. The Acceleration of life in digital capitalism, The University of Chicago Press: Chicago, p. 227.