

DE-LIBERER LE TRAVAIL ?

Colloque du GESTES, *La plaine Saint-Denis les 21 et 22 novembre 2019*

Pierre Garner

Centre Européen de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises

Le collaborateur veut prendre des initiatives dans son organisation. Il a besoin de s'approprier le travail et de le personnaliser. Ces particularités individuelles qui ont des répercussions dans la vie professionnelle émergent depuis le milieu des années 2000. Tout repose sur « *l'exigence que les personnes soient reconnues et prises en compte dans leur singularité* » (Arnaud et al., 2009 p. 295). Dans cette veine, les entreprises sont en train de mettre à leur bénéfice des dispositifs d'innovation managériale, sous une forme « libérée ». Cette liberté porterait le costume d'empowerment, c'est à dire une prise en charge « responsabilisante » de la gestion de leur travail suivant un fonctionnement totalement autonome. Ces démarches organisationnelles ont révélé une perception particulièrement négative chez les collaborateurs. Une expérimentation a été menée dans une industrie aéronautique pour modéliser à l'échelle cette méthode en suivant une règle de limitation de lignes hiérarchique afin d'aplanir la structure et de gagner en réactivité. Les résultats ont montré que ce style de leadership inédit était considéré par les collaborateurs comme un procédé asservissant, dominé par le contrôle et l'aliénation managériale dissimulée. Ils rejettent la culture du résultat et s'opposent frontalement aux règles de fonctionnement de l'entreprise, notamment celles basées sur la performance. Il semblerait qu'une coopération bienveillante du management accompagnée d'un champ de travail et de rôle bien délimité seraient attendu chez les collaborateurs pour qu'ils puissent davantage s'impliquer.

La première clé d'entrée de cette implication par l'innovation managériale consisterait à proposer aux collaborateurs une orientation client suivant une plus grande flexibilité dans les échange entre salariés, comme jouer plusieurs rôles en entreprise, solliciter autrui ou encore travailler avec quiconque. Sous ce prisme il apparaît que les discussions collectives sur le travail et qui permettent *in fine* aux membres de l'équipe de collaborer, voire coopérer, sont lacunaires. Elles se déroulent essentiellement sous un format dyadique et non structuré, ne concernent que rarement le travail et des discussions entre le manager et son collaborateur.

Le second moyen de favoriser l'engagement des salariés serait de réduire la charge de travail par la digitalisation. La transformation digitale intégrerait un élargissement des postes informatisés, un décroisement des espaces de travail, des interactions à distance et un renforcement de la pratique des réseaux sociaux dans le but de travailler ensemble sous une forme collaborative et coopérative. Un organisme bancaire au Canada a testé la transformation digitale en grande nature. Il en est ressorti que les collaborateurs ne sont pas prompts à la coopération et à la collaboration. Ils y émettent un frein en matière de temps de réalisation, de type d'activité exercée, d'informations supplémentaires à identifier et à diffuser ainsi que de baisse d'opportunité à intervenir sur d'autres champs de compétence. Les individus sont en recherche d'autonomie, de confiance et d'ouverture. De leur côté les managers sont invités à redonner du temps, des moyens et de la valeur au travail. Pour ce qui concerne l'échange, sa fréquence doit pouvoir s'inscrire dans la durée afin d'assurer une stabilité managériale, même si les discussions sur le travail engendrent des coûts incompressibles sur les plans cognitifs, sociaux, politiques et de responsabilité. C'est pourquoi le partage des connaissances et des difficultés réciproques ainsi qu'une installation pérenne de la légitimité du manager doivent être impérativement assurés.