



## Flex office, nouvelle technologie et travail à distance, vers l'entreprise libérée ?

Raphaël VILLECHENAUD

6 rue de Saint-Germain, 78230, Le Pecq;

[raphael.villechenaud@altergo.fr](mailto:raphael.villechenaud@altergo.fr)

Alternatives Ergonomiques est intervenu récemment au sein du siège d'une entreprise spécialisée dans le crédit aux particuliers. Nous devons anticiper les effets de la mise en place du télétravail. A cette occasion, nous avons découvert une Nouvelle Forme d'Organisation du Travail introduite à l'occasion d'un déménagement récent. Elle s'appuie sur les N.T.I.C. et sur une définition des espaces de travail en fonction des activités réalisées par les différents services. Est recherché indirectement un changement de comportement des professionnels qui doit tendre vers plus de collaboration, d'autonomie et de responsabilité. Mais, les questionnements autour du télétravail ont révélé un nombre importants de difficultés relatives à un manque de discussion autour de la structuration de l'entreprise et des besoins du travail réel. Dans ces conditions le changement attendu amène finalement une division supplémentaire du travail et des collectifs.

Mots-clés : Environnement général de travail et des bâtiments ; Conception d'organisation ; Restructuration du travail

## Flex office, new technology and remote work, to freedom-form company?

Alternatives Ergonomiques recently ran an intervention in the headquarters of a company specialized in personal loans. Called to anticipate the effects of setting up teleworking, we faced a new form of work organization based not only on the N.T.I.C. but also on a definition of workspaces due to the different activities of each departments. Is indirectly sought a change of professionals' behavior that must tend towards more collaboration, autonomy and responsibility. By and large, the teleworking question highlighted a number of difficulties related to a lack of discussion about the company's structuration and day to day work. Therefore, the expected change finally leads to an additional division of labor and collectives.

Keywords: General workplace design and buildings ; Organizational design ; Job restructuring

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Villechenaud, R. (2017). Flex office, nouvelle technologie et travail à distance, vers l'entreprise libérée ? . 52<sup>ème</sup> Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

## Introduction

Les réflexions portées dans cet article ont débuté à l'occasion de la réalisation d'une expertise pour projet important au titre de l'article L.4614-2 alinéa 2 du code du travail, dans une entreprise du secteur bancaire spécialisée dans le crédit aux particuliers. Ce type d'expertise est contraint par des délais légaux qui exigent de mener la mission dans un délai de 45 jours. La direction présentait aux Instances Représentatives du Personnel un dispositif de télétravail pour les 1900 salariés du nouveau site dans lequel l'entreprise venait d'emménager. Le télétravail était appréhendé comme le prolongement naturel des changements organisationnels déployés dans le cadre du déménagement sous l'impulsion de la direction « conduite du changement ».

Les intervenants découvrent une forme d'organisation fondée sur un « concept » venu de consultants hollandais et, selon certains articles, très pratiquée dans ce pays et en Australie : l'*Activity-based working*. Ici on parle de « flex office » ou « organisation dynamique ». Depuis, nous avons compris la proximité, d'ailleurs revendiquée par la direction « Conduite du changement » avec des réflexions engagées sur les New Way of Working [N.W.o.W ou N.F.O.T. -Nouvelles Formes d'Organisation du Travail – Jemine, 2016], « l'entreprise libérée », l'entreprise « holacratique », toutes modalités énonçant l'objectif d'améliorer sensiblement le « bien-être au travail ».

Dans le cadre de cette mission, l'expression des salariés a davantage porté sur les difficultés liées à l'introduction de plusieurs modalités d'organisation relative aux N.F.O.T. que sur celles qui pourraient apparaître avec l'introduction du télétravail. En effet, nous avons vite été étonnés par le nombre de personnes qui envisagent le télétravail comme pouvant permettre de soulager les problèmes qu'ils vivent dans la nouvelle organisation. Discuter des modalités de travail a aussi permis d'entrevoir les attentes des salariés vis-à-vis de l'organisation.

Cet article propose de montrer comment l'introduction des modalités particulières relatives aux NFOT pourrait entraîner une division supplémentaire du travail et des collectifs.

## Comment nous sommes-nous emparés de la problématique télétravail ?

Le projet concernait l'ensemble des personnes du siège de tous niveaux hiérarchiques, la grande majorité étant cadres fonctionnels au forfait jour, répartis en plusieurs directions. A chaque direction correspond un nombre important d'équipes, généralement de petites tailles (moins de 10 personnes) et de managers.

Les salariés travaillent comme analystes de données, d'autres sont développeurs informatiques, gestionnaires de réseaux, chef de projet marketing, contrôleurs de gestion, comptables... Tous ont pour outil principal l'informatique et le cœur de l'activité repose sur la manipulation de l'information.

Nous pensions au début de la mission réaliser « classiquement » des observations au poste de travail. Cette modalité s'est révélée impossible à mettre en œuvre dans la situation. En effet, nous devons anticiper les impacts de l'introduction du télétravail pour plus de 2000 salariés ne réalisant pas les mêmes activités en 45

jours. Comprendre finement l'activité de chacun n'était alors pas possible.

Nous avons donc opté pour la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs. Dans un premier temps avec les porteurs du projet pour comprendre ses tenants et aboutissants et avec les personnes en charges de la prévention des risques au sein de la structure pour comprendre l'état de santé des salariés dans la situation actuelle. Dans un second temps, 140 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés, sur des bases aléatoires de choix des personnes dans presque toutes les directions concernées. Nous avons rencontré des managers d'équipes tout comme des personnes qui les constituent.

Les entretiens se sont structurés autour d'une problématique centrale : les justifications qu'apportaient les salariés vis-à-vis de leur volonté ou non de bénéficier du dispositif de télétravail. Cela nous a permis d'interroger à la fois les conditions de travail dans la situation actuelle mais aussi d'envisager le futur probable de leur manière de travailler. Les questions relatives à la charge de travail actuelle et à ses possibilités d'absorption, aux fonctionnements des collectifs ou à la fiabilité des outils ont aussi été abordées de manière systématique.

Les intervenants ont enfin pris le soin de « vivre » autant que possible l'organisation du travail et de l'espace telle que la vivent les salariés. Les entretiens n'ont pas été réalisés dans des bureaux dédiés mais de manière plutôt inopinée en utilisant les espaces mis à disposition pour apprécier leurs avantages et inconvénients.

Les résultats et les réflexions présentées dans cet article proviennent du matériau récolté en entretien, analysé et catégorisé de manière synthétique.

## Les Nouvelles formes d'organisation du travail

### Rapide définition

Les N.F.O.T. ou les N.W.o.W. n'ont pas encore, au vue de différents articles, de définition stabilisée. Mais, la définition de TASKIN (2012) semble aujourd'hui la plus exhaustive et la plus utilisée. Les N.F.O.T. sont présentées comme « un mix organisationnel de pratiques de flexibilité, 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, collaborative et durable dans sa gouvernance, prenant ainsi en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. » (Taskin, 2012, cité par Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

Cette définition reste générale et le terme de « pratiques » attire notre attention. Par exemple, les pratiques liées à la flexibilité spatiale peuvent se décliner en travail à domicile, en bureaux partagés, dans des espaces de co-working... Ces modalités peuvent se combiner ou non.

L'élément le plus récurrent, et peut être le plus central dans l'introduction des N.F.O.T., est alors la volonté, affichée ou réelle, de modifier le mode de gouvernance de l'entreprise pour offrir « une capacité d'action plus

grande aux travailleurs, considérés comme responsables et autonomes.» (BIJL, 2009, cité par Ajzen, Donis et Taskin, 2015).

### Un lien fort avec les NTIC

La mise en place des N.F.O.T. s'appuie sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.) dont le développement serait dans une 3ème phase, celle de la « virtualisation de la communication » (Silva et Ben Ali, 2010):

Ce mouvement amènerait de nouvelles possibilités d'organisation. Nous assisterions à « l'émergence d'un nouveau phénomène qui concerne l'utilisation d'outils de communication entre les personnes sans contraintes spatiales » (Silva et Ben Ali, 2010). Cela signifie qu'aujourd'hui, avec l'avancée des techniques, nous pourrions échanger et construire de l'information sans avoir besoin de rencontres physiques ou de travailler de manière synchrone. Cette avancée est censée permettre aux entreprises de relever de nouveaux défis comme la globalisation de la concurrence et la nécessité d'échanger des informations depuis différents points du globe.

## Comment s'est déclinée la mise en place de ce type d'organisation sur notre terrain ?

### Des préalables à l'introduction

L'entreprise où nous sommes intervenus avait déjà engagé avant son déménagement la mise en réseau de ses activités et la dématérialisation de l'information. Ces deux mouvements ont conduit à la généralisation de la messagerie électronique d'entreprise et des processus de Gestion Electronique des Documents (GED). La dématérialisation sert la mise en réseau, pour échanger des informations à distance il est nécessaire qu'elles soient numérisées.

### Une nouvelle conception des espaces

Avec le déménagement, ont été introduits de nouveaux modes d'organisation des espaces. Une étude a été réalisée par l'entreprise pour mesurer le taux d'occupation des postes de travail par les salariés. Cette étude a donné pour résultat un taux d'occupation moyen par jour de 60 % des postes de travail. Ce taux assez faible était présenté comme le résultat de la conjonction des congés, des nombreuses réunions auxquelles assistent les salariés ou encore des déplacements. Le choix d'introduire le Flex Office, le Clean Desk et de proposer une variété plus importante d'espaces a alors été fait.

Le Flex Office repose sur un principe de non attribution de bureaux fixes aux salariés. Chacun peut s'installer où il le souhaite. Le Clean Desk lui est lié, c'est une règle qui impose de laisser le bureau que l'on occupe libre si l'on s'absente pour un laps de temps supérieur à une durée fixée par l'entreprise (ici fixée à deux heures puis trois).

Dans le bâtiment les salariés ont alors accès à un ensemble d'espaces supposés correspondre aux différentes activités réalisées dans les services. Le principe repose sur la liberté de choix entre ces espaces en fonction des besoins aux différents moments de la journée.

Concrètement, dans les étages du bâtiment, chaque direction a un espace qui lui est dédié. A l'intérieur de

cet espace, les salariés des équipes n'ont pas de poste de travail dédié et fixe. Chaque espace de direction comprend:

- Des postes de travail en open-space censés favoriser le travail individuel et la concentration, certains possédant des écrans fixes, prises réseaux et électriques, plan de travail ajustables; d'autres étant constitués uniquement par une banquette et une table.
- Des postes de travail individuels partiellement cloisonnés au milieu des open space censés favoriser la concentration et signifier qu'on ne souhaite pas être dérangé
- Des « bulles » qui doivent permettre des discussions « au pied levé » en petits groupes (autour de 5 personnes maximum)
- Des salles de réunion de tailles variées, réservables et équipées en fonction des besoins (conférence téléphonique, visio-conférence, tableaux interactifs)

### De nouveaux outils

L'ensemble des salariés (« collaborateurs ») du site a été équipé d'un ordinateur portable de taille réduite (écran de 15 pouces) et d'un téléphone portable professionnel. Sans poste fixe, il est en effet nécessaire que chacun puisse transporter rapidement les outils dont il a besoin.

Ces outils viennent avec des applicatifs qui doivent faciliter la vie dans un environnement où personne n'a de place fixe. Ont été introduits la téléphonie par internet (VoIP), des serveurs pour sauvegarder les données en ligne, des logiciels avec possibilités de réaliser des visioconférences tout en partageant son écran et des documents, des applications permettant la mise en réseau de différents salariés de type réseau social...

### La mise en place du télétravail

Dernière modalité, la mise en place d'une journée de télétravail par semaine pour chaque salarié du site, leur disponibilité devant rester la même que celle requise dans les locaux de l'entreprise. Aucune activité n'était à priori écartée du dispositif. La faisabilité de mise en place devait être étudiée par les différentes directions et managers d'équipes affiliés. A aucun moment n'était évoquées les questions relatives à l'organisation des services demain au regard des absences qu'engendrent le télétravail. Le bon fonctionnement des services était à priori assuré en imposant une contrainte de 30 % maximum de télétravailleurs sur une même journée.

Le dispositif est en lien avec les changements dans l'organisation des espaces. Travailler chez soi revient à étoffer le panel de lieux mis à disposition des salariés.

### L'espoir d'un changement de culture

Les porteurs du projet côté ressources humaines sont à l'origine des modifications récentes d'organisation. Mais elles ne représentent pas des fins en elles-mêmes, elles doivent indirectement permettre de modifier les comportements des salariés et managers. Le but est d'arriver à une organisation plus innovante, collaborative et flexible dans laquelle les individus se feraient confiance, seraient autonomes et responsables.

L'exemple de la confiance est parlant, les managers et salariés n'ayant plus de positions de travail fixes, ils ne pourraient plus se surveiller les uns les autres et abandonneraient certaines formes de contrôle. Le présentiel ne serait alors plus la norme, le travail pouvant se faire n'importe où, n'importe quand (« anywhere, anytime »), seul l'atteinte des objectifs prévaudrait.

## **Le projet télétravail, un révélateur**

### **L'illusion du choix des positions de travail**

Le nombre de places disponibles pour les salariés de chaque direction cristallisait le mécontentement alors même que les porteurs du projet indiquaient qu'il y avait autant de places que de salariés sur le site.

Mais, dans l'activité, ce n'est pas le nombre de place qui posait problème mais le nombre de place de qualité disponibles à un instant T. Une place de qualité est celle qui dispose d'un écran fixe, d'un siège et d'un plan de travail réglables et des connectiques nécessaires. Ces places sont en proportion trop faibles pour que tout un chacun puisse les utiliser quand il le souhaite.

Les salariés qui ne peuvent pas utiliser des stratégies horaires, c'est-à-dire arriver plus tôt pour s'installer sur ce type de place, sont rapidement contraints de travailler sur des places inconfortables et peu adaptées à la bureautique.

Pour les porteurs du projet, cette situation est marginale. Avec les règles liées au clean desk et avec l'idée que tous les salariés ont souvent des réunions, il devrait y avoir rotation sur les postes de qualité et les situations d'inconforts devaient être réduites. Dans les faits, tous les salariés n'ont pas des réunions toutes la journée ni tous les jours et en fonction des périodes de charges, les taux d'occupation de certaines directions peuvent atteindre 100 %.

### **Le travail à distance devient la norme**

Les salariés déplorent qu'il soit de moins en moins possible de se retrouver avec les personnes de leur service ou celles avec lesquelles ils auraient besoin d'échanger pour travailler. Les salariés le disent : « on est plus souvent à côté d'inconnus ». Comme ils ne savent pas où se trouvent leurs collègues, ils se concentrent sur leurs propres tâches et en viennent à utiliser plus fréquemment le mail. Le contact téléphonique est souvent délaissé du fait de la nuisance sonore qu'une conversation peut engendrer dans les open-space. Les échanges sont alors moins spontanés et ce qui est de l'ordre de l'informel tend à disparaître.

Pour surmonter les difficultés liées à l'éclatement spatial, certaines équipes déclarent avoir revu leurs périmètres d'action et la répartition des tâches pour que la nécessité de collaborer soit la plus faible possible.

Loin de favoriser la collaboration, ce système d'organisation spatiale favorise l'isolement des professionnels, un découpage supplémentaire du travail et divise un peu plus les collectifs. Les salariés se retrouvent seuls au milieu des autres, proches d'un point de vue virtuel, éloignés d'un point de vue physique.

## **La charge de travail n'est pas questionnée**

L'opportunité de bénéficier du dispositif de télétravail est aussi envisagée comme un moyen de mieux absorber la charge de travail. Beaucoup sont prêts à dire que les journées à domicile seraient plus productives que celles passées au bureau. L'organisation dynamique n'y est pas pour rien. Elle engendre des interruptions de tâches et des difficultés de concentration dans les espaces qui sont souvent remontées.

Ce manque de possibilité de concentration est aussi en lien avec la structuration des journées de certains professionnels. Ceux-ci, plutôt de profils « chef de projet » ou « manager » participent à un nombre de réunion important qui réduit considérablement les moments de calmes propices par exemple à la lecture ou la construction de documents. Les temporalités des projets sont aussi remises en cause par les salariés. Celles-ci ne laissent que peu de place à la régulation des aléas et les périodes précédentes les dates butoirs donnent le plus souvent lieu à des débordements horaires.

Cette réalité rejaillit sur la vie personnelle des salariés et le télétravail est donc aussi envisagé comme pouvant permettre demain de mieux équilibrer temps de travail et temps de vie.

La mise en place du dispositif n'était pourtant pas perçu par les salariés ni présenté par la direction comme un moyen de remettre en discussion ces problématiques. Les salariés l'envisagent volontiers comme une façon de moins les subir.

### **Une attente de flexibilité**

Pour les salariés, le dispositif de télétravail devait être flexible. Ne pas offrir la possibilité de faire varier son jour de télétravail ou ses horaires pour ces journées relevait pour eux d'un manque de confiance de l'entreprise. Par exemple, ils souhaitaient avoir la possibilité de commencer plus tôt ou plus tard en décalant leurs horaires en conséquence ou d'intercaler des moments personnels dans ces journées.

Mais les porteurs du projet avait fait le choix de verrouiller ces deux aspects du projet. Celui-ci portait en fait les contradictions qui parcourent l'entreprise. Il est nécessaire de se faire confiance les uns les autres pour favoriser l'autonomie et la responsabilité et en même temps, il est nécessaire d'être sûr que le travail se fasse. Par leur volonté de rigidifier les plages horaires de travail lors de ces journées, le projet portait une vision de la charge de travail évaluée par le temps de travail. Le contrôle qui devait s'amenuiser avec le projet et l'organisation dynamique était donc toujours présent en creux.

### **La rigidité du système organisationnel est contradictoire avec le changement de culture demandé**

Si le projet de mise en place du télétravail est porteur de rigidité, l'organisation du travail dans laquelle se sont inscrites les nouvelles modalités des NFOT l'est tout autant.

Si les porteurs du projet NFOT attendent plus d'autonomie, de responsabilité et de confiance de la part des salariés et managers, ces derniers le souhaitent également. Mais, le débat avec les salariés autour de ces thématiques ne

porte alors plus sur les espaces de travail ou sur les outils informatiques mis en œuvre mais bien sur la structuration du travail dans l'entreprise entre le management de haut niveau, les directions, les services et les salariés.

Comme les porteurs de projet, ils déplorent le manque d'autonomie, mais le lient à l'attribution de périmètres de travail restreints qui ne laissent pas de place à l'initiative, le manque de responsabilité en remettant en cause la dilution du pouvoir de décision entre plusieurs strates de management, le manque de confiance en remettant en cause les processus institués de reporting... La capacité de l'entreprise à améliorer de manière continue ses processus est aussi pointée du doigt.

Tout se passe comme si les salariés devaient s'engager dans un changement comportemental qui semble impossible dans le réel de l'activité de travail au sein de cette entreprise. Et ce type de changement dans la structuration du travail semble des plus compliqué à porter, la plupart des remontées de difficultés pouvant être interprétées comme la défaillance d'un individu, d'un service ou d'une direction.

Face à l'ensemble de difficultés évoquées ci-dessus, les salariés justifiaient massivement leur volonté de télétravailler pour « fuir » la nouvelle organisation de l'espace. Avant le déménagement la grande majorité disait avoir plaisir à venir au bureau. Même si des difficultés existaient, les collectifs de travail soutenaient leurs activités. Mais avec les contraintes engendrées par l'éclatement spatial des professionnels d'une même équipe et l'impression de déjà travailler à distance au sein même du bâtiment, ils trouvaient de moins en moins de bénéfice à être présent physiquement, pire certains en souffraient réellement.

## Discussion

Ce que nous avons repéré correspond à ce qui a pu être relevé par d'autres dans des articles récents. Jemine (2016) a décrit la mise en place d'une organisation type NFOT dans une entreprise d'assurance avec les mêmes effets en termes de difficultés vis-à-vis des postes de travail, de la cohésion d'équipe et la persistance des systèmes de contrôle. D'autres, Ajzen, Donis et Taskin (2015) estiment que les problématiques engendrées auraient pour origine la motivation financière à la mise en place des NFOT, gagner des mètres carrés.

Ces nouvelles organisations seraient alors mise en place de manière purement instrumentale sans penser la place des individus et des collectifs en leur sein ni l'adaptation aux spécificités des différentes activités réalisées au sein d'une même entreprise.

Il nous semble que c'est le cas de cette entreprise du secteur bancaire qui par la mise en place des NFOT espère un changement de comportement par la refonte de certaines modalités de travail.

Mais, il est possible que ces nouveaux modes de travail puissent sous-tendre les demandes et les aspirations des salariés dans certaines activités. Encore faut-il que leur introduction ne relève pas d'un nouveau « *one best way* » mais puisse être l'occasion de discuter des problématiques de travail rencontrées pour arriver à une compréhension du travail réel.

Ces projets de mises en place de processus qui permettraient d'autonomiser les personnes devraient prendre en compte les besoins réels. Cela pourrait lever une des contradictions les plus importantes de ce type d'introduction : vouloir rendre les gens plus autonomes et responsables tout en leur imposant l'ensemble des modalités des N.F.O.T. sans consultation ni discussions sur les défis qu'elles demandent de relever.

Enfin, ce type de mission à format court interroge un des attendus central de la méthode ergonomique à savoir le niveau de finesse dans la compréhension de l'activité de travail. Ici, il n'était pas possible de répondre à la demande en déployant l'ensemble de nos outils dont l'observation du travail. Ce n'est pas le cas de toutes les demandes d'expertises. C'est la conjonction du délai court, de l'échantillon constitué par des activités très hétérogènes et d'une question qui appelle autant de réponses qu'il y a de situations individuelles qui nous a poussé à « tordre » le cadre classique.

Nous avons donc fait le choix de passer par un questionnement inspiré des connaissances constituées par le cadre théorique de l'ergonomie et de nos propres expériences des situations de travail du secteur tertiaire. Notre objectif étant une mise en débat des contradictions qui parcourent l'entreprise plus que la constitution de connaissances fines sur l'activité.

## Conclusion

Dans cet article nous avons tenté de montrer comment l'introduction des NFOT dans un contexte organisationnel particulier pourrait contribuer à la division du travail et des collectifs. La mise en place de ces nouvelles modalités d'organisation sans prendre en compte les logiques d'activité et leurs diversités laisse les professionnels seuls face à leurs difficultés. Les compromis se jouent alors volontiers sur le plan individuel et ne trouvent pas d'échos dans la discussion collective.

Dans ce contexte le télétravail pourrait tendre à rendre encore plus invisible voire indiscutable collectivement les compromis réalisés par les uns et les autres. Pourtant au regard de la situation dans l'organisation dynamique, le télétravail nous a semblé être nécessaire pour que les salariés puissent trouver des moments de décompression. Mais est-ce tenable sur la durée ?

Soit les individus vont se mettre à pallier les difficultés et aléas au prix de débordements, soit ils peuvent continuer comme certains le font déjà à se replier sur leurs propres tâches de travail et contraintes. L'efficacité et le sens accordé au travail pourrait être touché dans les deux cas. Mais il nous semble que la question du sens serait à investiguer davantage. En l'état actuel peu de salariés semblent le percevoir. La définition de périmètres restreints sans réel pouvoir de décision est fréquente dans cette organisation et le travail pourrait s'apparenter à de l'exécution. *A contrario*, en nombre plus restreint, les chefs de projet travaillent de manière transversale et créent du lien entre le travail de différents professionnels. Ils possèdent une vision plus construite de ce à quoi ils participent. Semblent ici perdurer des traces du modèle Taylorien de division du travail.

Vers quoi pourrait-on tendre demain dans cette situation ? Va-t-on dériver vers un travail à la tâche pour chaque professionnel ? Le statut de salariés va-t-il se rapprocher de celui de travailleur indépendant qui négocie avec l'entreprise ses conditions de travail par rapport à ses propres contraintes ? La régulation des charges de travail et du temps de travail ne va-t-il plus qu'être du ressort des individus et non plus des collectifs de travail, de l'organisation voire de la société civile ?

En l'état actuel, cette entreprise et d'autres pourraient s'orienter vers un travail à distance de tous mais sans discussion collective sur les régulations pourtant nécessaires à la santé et l'efficacité des professionnels. Comment faire demain pour rouvrir ces débats quand aujourd'hui il est si difficile d'évoquer les difficultés individuelles et de remettre en cause l'organisation du travail dans ce type de structure ?

## Bibliographie

Ajzen, Michel ; Donis, Céline ; Taskin, Laurent. (2015) *Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif*. *Gestion 2000 : management & prospective*, Vol. 31, no.3, p. 125-148. doi: 10.3917/g2000.323.0125 ou <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-3-page-125.htm>

François Silva, Anis Ben Ali. (2010). *Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*. *Management & Avenir*, n° 36, p. 340-365. doi: 10.3917/mav.036.0340 ou <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-340.htm>

Jemine, G. (2016, Octobre). *Un chantier de modernisation des contextes de travail: le « New Way of Working » dans une compagnie d'assurances*. Communication présentée au 27ème congrès AGRH, Strasbourg. Repéré à <http://hdl.handle.net/2268/200748>