



La transformation des significations du travail de bureau dans les cultures **NWOW** (*New Ways of Working*)

Final conference of LITME@WORK,
Brussels, 11 September 2019.

Co-auteur-es



Jan Zienkowski



Marie Dufrasne



Sabri Derinöz



Geoffroy Patriarche



Le « **Discours NWOW** » inclut les énonciations, les textes et les pratiques qui fournissent des éléments qui constituent les *Nouvelles Façons de Travailler* (Taskin, Ajzen & Donis 2017).

On vise à **comprendre les significations du travail dans les cultures** organisationnelles qui font la transition vers **NWOW** par:

Elucider la manière dont les employé.es et les managers donnent du sens aux NWOW à travers leurs discours.

Identifier les logiques interprétatives sur lesquelles ils ou elles s'appuient individuellement et collectivement.

Faire écho aux critiques vis-à-vis les NWOW au sein des organisations publiques et privées.

Contribuer au débat critique sur l'implémentation des NWOW et sur le discours célébratoire qui les accompagne souvent.

Un **discours est une pratique d'articulation** qui lie des éléments sémiotiques les uns avec les autres (des valeurs, des identités, des récits,...).

Le sens de ces éléments change en fonction de la manière dont ils sont liés les uns aux autres. **Chaque discours est caractérisé par des logiques interprétatives** qui:

nous permettent de connecter une multiplicité de signifiants en en fixant la signification de manière temporaire (Glynos *et ali.*, 2007).

structurent la manière dont on interprète la relation à soi-même, aux autres et aux contextes socio-sémiotiques dans lesquels nous évoluons.

Le discours **NWOW** comme discours néolibéral duquel il est difficile de s'échapper (cf. Hambye et. al., 2013)

« (a) les employés seront d'autant plus **efficaces** et aptes à atteindre les **résultats** attendus (b) s'ils sont **engagés, flexibles, autonomes, innovants,** et **collaborent** avec leur réseau, (c) ce qu'ils feront d'autant mieux **s'ils en font un idéal moral personnel, une valeur,** et y trouvent de la satisfaction» (Hambye et al., 2013 : 98)

« **Comment refuser** de s'investir tant et plus dans son travail dès lors qu'il s'est présenté comme une source d'épanouissement ? **Comment pourrait-on rejeter** une perspective telle que l'amélioration de la qualité de la vie au travail ? Et **comment pourrait-on s'ériger contre** l'humanisme' dont s'enorgueillissent les entreprises» (Hambye et al., 2013 : 98)

Le **discours NWOW célébratoire** est un dispositif techno-managérial qui **vise à transformer les subjectivités** des employé·es.

Les individus ne sont pas des « idiots institutionnels » ou des cibles passives des techniques et des discours managériales néolibérales.

Il est possible d'identifier les **logiques interprétatives alternatives** qui structurent les critiques des managers et employé.es vis-à-vis les NWOW.

Entretiens individuels (2016-2017) avec 29 personnes dans des fonctions ou positions différentes

managers NWOW, managers RH, chef-fes d'équipe, membres d'équipes, représentations syndicales

8 organisations publiques et privées

Codage qualitatif des valeurs (l'autonomie, le respect, la participation, la confiance ...) **et des thèmes** de l'entretien

29 fiches analytiques avec des observations préliminaires et des analyses de discours des entretiens individuels

Comparaison des fiches analytiques entre elles: logiques interprétatives, critiques de ces logiques, les subjectivités

(1) La **logique néolibérale** au coeur du discours NWOW célébratoire:

La logique néolibérale est **la logique centrale du discours NWOW célébratoire** (référence incontournable).

C'est une logique qui **responsabilise** les employé-es pour leurs façons de travailler, pour leurs résultats et pour leurs carrières.

Les **relations** entre managers et travailleurs ou travailleuses sont **reconfigurées** par un **discours qui proclame des valeurs** telles que la confiance, l'autonomie, la responsabilité et la flexibilité.

Les employé-es sont censé-es **s'autoréguler**, les managers **sont encouragé-es à faire confiance** (management de soi).

MAIS le discours NWOW célébratoire fonctionne à travers *plusieurs logiques*.

Néanmoins, **quand la logique néolibérale est dominante**, des valeurs telles que « l'humanisme » ou « la **solidarité** » sont **subordonnées aux valeurs de la logique néolibérale**.

(2) Les **logiques démocratiques** du discours NWOW

Le discours célébratoire contient souvent une **promesse émancipatrice** et/ou **démocratique** en valorisant un certain degré de « participation ».

Une **logique expressive/consultative** valorise l'expression libre des émotions, des idées, des critiques et/ou des plaintes dans le processus de management.

Une **logique participative** implique les employé-es dans les décisions prises **au niveau des équipes** (co-décision, *cf.* Carpentier, 2011).

« J'essaie vraiment de mettre en place une gestion participative. (...) Je dirais que les nouvelles façons de travailler se trouvent plus ou moins dans la même logique, dans la même philosophie pour être plus précis. »

« Je pense qu'on doit être plus impliqué dans ses soucis du travail, et un peu en faire ses propres soucis. »

Les **logiques démocratiques** du discours NWOW

Plusieurs employé·es identifient une **logique pseudo-participative** dans le processus d'implémentation des NWOW.

« Il fonce un peu comme un bulldozer, c'est-à-dire qu'en fait il donne l'impression de consulter mais il consulte pas vraiment. Il pose des questions, il donne des informations, mais il a son objectif et il sait où il va. »

Certain·es employé·es embrassent une **logique d'autorité** selon laquelle le principe de participation a ses limites. Il faut des leaders capables de dire: « Moi je le fais, vous vous démerdez mais vous le faites aussi. »

« Il faut masser intelligemment pendant un certain temps et puis un moment il faut arrêter de masser et il faut dire 'Écoutez, on a assez discuté, maintenant la piscine est là, on plonge, hein'. »

(3) Une **logique humanisante**

Une **vision holistique de l'être humain** qui priorise des **aspects non économiques de la vie / le bien-être social, psychologique et/ou physique**.

La logique humanisante contribue à **légitimer les NWOW** lorsqu'elle en **souligne les effets positifs sur le bien-être**, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée.

Les informateurs et informatrices **s'appuient également sur cette logique** pour **problématiser les effets secondaires négatifs des NWOW** sur leur bien-être. Elle permet de plaider pour des **exceptions** et de légitimer des **micro-résistances**. Mais il n'y a pas d'opposition radicale à la logique néolibérale.

« Oui, il y a cette sorte d'intrusion, mais on n'est pas obligé d'y répondre, vous savez. C'est une question de personnalité, il faut se dire à soi même : 'C'est moi qui met des limites, je peux aussi activer le mode *Ne pas déranger*.' Mais il y a un effet pervers, si j'active *le Ne pas déranger* toute la journée, tous les jours, il y a aussi un problème. »

Une logique de service public de qualité

Cette logique met en avant l'idée selon laquelle la fonction principale d'une administration publique est de **rendre un service de qualité aux citoyen·nes**.

- Cette logique **nie la dichotomie** entre un « vieux » monde du travail administratif ou bureaucratique, et un « nouveau » monde du travail NWOW.
- Cette logique permet de **problématiser** le management par objectifs, la recherche de la productivité et l'évaluation quantitative des résultats = **critique de la logique néolibérale**.
- Le dispositif techno-managérial NWOW n'est **pas valorisé en lui-même**. Les NWOW sont plutôt traités comme des obstacles ou de simples outils pour mieux servir les citoyen·nes.

Il est possible de s'appuyer sur cette logique pour **critiquer les NWOW**, mais cette critique est plutôt rare.

Une logique de service public de qualité

« Un truc qu'il faut de base, c'est que quand on est là pour travailler, on est là pour bien travailler. »

« Ce n'est pas la façon de travailler qui doit changer. C'est la mentalité. Est-ce qu'on donne au citoyen le temps qu'il mérite ou pas? »

« Quand on a des réunions: 'Il faut que le client soit satisfait.' Je me bats depuis le début pour dire: 'Non, c'est pas des clients, c'est des citoyens.' Il y a une différence: un client c'est quelqu'un qui achète, nous on est censés lui produire un service, et ce service doit être de bonne qualité. Déjà quand on parle de clients ça me choque. (...) Non, ce ne sont pas des clients, à partir du moment où on considère le citoyen comme un client c'est fichu. »

Articulé selon une **logique néolibérale**, le discours NWOW construit un **sujet** à la fois libre et responsable, à qui l'on doit pouvoir faire confiance pour mettre en oeuvre des stratégies de management de soi propices à atteindre les objectifs (quantifiables).

Articulé selon une **logique démocratique**, le discours NWOW construit un **sujet qui** prend des initiatives, qui est capable de s'exprimer, d'écouter voire de partager la prise de décision avec autrui au niveau d'équipe.

Articulé selon une **logique humanisante**, le discours NWOW construit un **sujet qui** se comporte d'une manière qui n'impacte pas négativement le bien-être des collègues. Il est sociable, adaptable, respectueux voire empathique.

L'opposé du sujet NWOW idéal = l'introversión, le besoin d'isolement social, l'arrogance, l'individualisme (faire passer ses besoins ou intérêts avant ceux de l'équipe), ne pas demander de l'aide quand on en a besoin, avoir un égo démesuré

La **plupart des employé-es** adoptent et **reproduisent le discours NWOW** célébratoire mais **introduisent des nuances et/ou des critiques**. Ces employées:

s'opposent rarement au discours NWOW célébratoire et à sa **logique** et à **ses logique néolibérales**

critiquent les effets pervers (jugés évitables) sur le bien-être psychologique, physique et social, en prenant appui **sur une ou des logiques** démocratiques et/ou humanisante

plaident de manière implicite ou explicite **en faveur d'une approche réaliste ou pragmatique** vis-à-vis l'**implémentation des NWOW**

ont **tendance à critiquer celles et ceux qui ne prêtent que des paroles** aux idéaux participatifs, démocratiques ou humanisants constitutifs des NWOW

En même temps, **une critique plus radicale est rare** parmi nos informateurs et informatrices. Même ceux et celles qui sont les plus critiques ont tendance à accepter ‘le jeu’.

La logique du **service public de qualité** comme point d’appui à un mode de subjectivité plus oppositionnel – mais **exceptionnel** dans notre corpus.

Les valeurs ‘joyeuses’ des **NWOW** et l’opposition des ‘anciennes’ cultures aux ‘nouvelles’ cultures peuvent **amener les managers à négliger des préoccupations et des critiques** exprimées valablement par les employé·es.