



Les logiques interprétatives managériales des nouvelles manières de travailler

Ambiguïtés et silences dans les critiques
des NWOW (New Ways of Working)

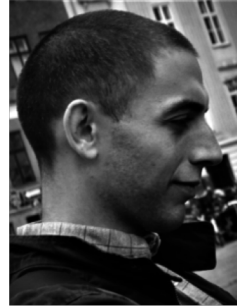
co-auteur·es



Jan Zienkowski



Marie Dufrasne



Sabri Derinöz



Geoffroy Patriarche



L'objectif de cette présentation est **d'éclaircir** quelques aspects du **côté obscur d'un discours managérial hautement célébratoire**.

Il s'agit du discours '**NWOW**' (New Ways of Working) ou **NFOT** (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail).

Nous identifions, discutons et **comparons** les **logiques interprétatives managériales mobilisées par les partisan·es et les critiques** au sein des organisations:

1. **les logiques du discours NWOW célébratoire** qui justifie l'introduction des NWOW

1. **les logiques qui permettent** aux employé·es de **prendre de la distance** vis-à-vis du discours célébratoire et de le **critiquer**

Le **discours célébratoire du NWOW** vise à **transformer** les **pratiques** ainsi que les **subjectivités** des employé·es.

Le concept de ‘logiques discursives’ (*discursive logics*)

Les **pratiques sociales** sont **structurées** par des **structures discursives** qui peuvent être **décrites comme des logiques interprétatives**.

Les **acteurs sociaux** sont au moins en partie conscients du fait qu’ils **ré-articulent certaines logiques** au travers d’énoncés, de récits, de discours.

Nous nous appuyons tou·tes sur des logiques interprétatives pour **établir un degré de cohérence** vis-à-vis de notre subjectivité (*sense of self*) et des contextes sociaux que nous traversons.

Une logique interprétative nous permet d’articuler (connecter) une multiplicité de signifiants en changeant et en fixant la signification de manière temporaire.

Un discours n’est jamais dominé par une seule logique, ce qui complique l’explication de la façon dont plusieurs logiques sont articulées l’une à l’autre.

Les **logiques discursives** doivent être **nommées et décrites par l’analyste** sur base des observations empiriques et d’une lecture critique.

Les éléments typiques des **NWOW** (New Ways of Working) / NFOT (Nouvelles Formes d'Organisation du Travail)

De la note de Bill Gates 'New World of Work' à la mode des consultances NWOW ou autres

Dans le champ des **études d'organisation et de management**, **NWOW** fait référence à (Taskin, Ajzen & Donis 2017, 68):

1. Des **modalités de travail flexibles** dans **l'espace** et dans **le temps** (télétravail, bureaux partagés, co-working...)
2. Des stratégies de **management participatif**
3. Des reconfigurations organisationnelles (e.g. équipes autogérées)
4. **L'intégration des TIC** dans les pratiques de travail quotidiennes.

Cependant, aucune de ces pratiques n'est nouvelle à proprement parler (van Meel 2011).

Le N de NWOW (New Ways of Working)

Taskin, Nils and Foor (2013, 4) écrivent que la nouveauté des ‘véritables’ NWOW est une philosophie de gestion participative et démocratique

En tant que philosophie de gestion, **les NWOW sont censés remplacer les formes d’organisation fordistes et/ou tayloristes** (Taskin, Nils et Foor 2013, 4)

Par contre, Nous suggérons que l’acronyme **NWOW** renvoie à un **assemblage hétérogène** de pratiques et d’(autres) éléments discursifs.

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

Le ‘N’ du **NWOW** fonctionne comme **l’indice d’une modernité associée à des valeurs telles que l’efficacité, l’autonomie, la créativité, la flexibilité et le management de soi** (*self-management*).

Le N de NWOW (New Ways of Working)

Nous estimons que **les 'vrais' NWOW n'existent pas** en tant que tels. Les **NWOW** ne sont **pas forcément** liés à une **philosophie cohérente** ou **démocratique**

Ce qui est **véritablement nouveau** est plutôt le **développement d'un dispositif discursif caractérisé par des logiques managériales** visant une **transformation** des pratiques et des subjectivités des travailleurs.

Ces logiques sont fortement **présentes dans la rhétorique officielle et célébratoire** des NWOW (dans les documents et les directives circulant dans les organisations), ainsi que **dans les énonciations des gens qui embrassent les NWOW**.

Cependant, c'est important de se réaliser que **le discours célébratoire est souvent critiqué et/ou nuancé par des employé-es qui s'appuient sur des 'logiques interprétatives' d'une manière alternative**.

Question de recherche principale de notre étude

*Quelles sont les **logiques interprétatives** mobilisées par les employé·es au sein des organisations publiques et privées pour donner sens à la transition vers les “nouvelles façons de travailler” (NFOT/NWOW)?*

Collecte et analyse des données

Des entretiens individuels avec 29 personnes dans des fonctions ou positions différentes (NWOW managers, chefs d'équipe, membres d'équipes, syndicalistes...) travaillant dans des organisations publiques et privées en transition vers (ou pratiquent) un système de type NWOW.

Codage qualitatif des valeurs (par exemple: l'autonomie, le respect, la participation) **et des thèmes de l'entretien** via NVIVO pour Mac

29 mémos analytiques avec des **observations préliminaires** et des **analyses de discours des entretiens** individuels.

Les logiques managériales du NWOW

La **signification** de l'étiquette '**NWOW**' et des **pratiques dites 'NWOW'** est **déterminée au travers** d'un discours structuré par **plusieurs logiques managériales**.

- Ces **logiques managériales** n'appartiennent **pas exclusivement** aux **managers**.
- Les logiques managériales **visent à aligner** les identités, les valeurs et les pratiques des membres d'une organisation avec les intérêts, les objectifs et/ou les missions de l'organisation.
- Ce **processus d'alignement** pourrait se développer dans deux directions. Toutefois, **dans la plupart des cas, il s'agit plutôt des adaptations des individus et des équipes en fonction de l'organisation** que l'inverse.

Quand on parle des discours NWOW, c'est **important de distinguer un discours célébratoire et des discours alternatifs**. Chaque genre de discours est constitué au travers d'une configuration spécifique de logiques interprétatives.

Le discours célébratoire du NWOW s'appuie sur **plusieurs logiques interprétatives managériales**:

1. La logique néolibérale

La **logique néolibérale** est la **logique centrale** du discours NWOW célébratoire.

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 encouragés à faire confiance** aux membres de l'équipe.

Les logiques managériales du NWOW

1. La logique néolibérale (fait partie du discours célébratoire):

*Euh (2) et et euh pour moi c'est euh: c'est aussi euh (2) une **capacité à (1) à prendre ses responsabilités** donc euh (1) aussi bien (.) **au niveau du collaborateur (1) reprendre l'ownership**, euh: donc **être responsable (1) du livrable**, et de ne plus être dans un contexte de "je suis là (.) de 9 à 17 (1) et: je fais ce que mon chef me dit" mais je prends aussi des initiatives (1) et je de- **je deviens (.) maître de ma carrière quelque part. Pareil pour le manager ça demande (1) une responsabilisation en terme de (1) "je lâche prise et euh (1) je lâche euh: euh cette= je donne le pouvoir à mon collaborateur"**. Pour moi ça c'est les principaux points sur lesquels il faut travailler pour pouvoir travailler ici dans ce type d'environnement*

Beaucoup d'auteurs critiques considèrent que les valeurs 'heureuses' comme l'autonomie, le bien-être ou la participation font **partie** intégrante d'une **idéologie néolibérale**.

Par contre, nous estimons que le discours NWOW célébratoire **fonctionne à travers plusieurs logiques**.

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

Les logiques managériales du NWOW

2. Les logiques de ‘démocratisation’:

Le discours célébratoire contient souvent une **promesse émancipatrice** et/ou **démocratique**.

Ces logiques fournissent une ‘aura’ démocratique au discours célébratoire en valorisant un certain degré de ‘participation’.

On a pu identifier **deux types** de logiques de démocratisation:

- Une **logique expressive/consultative** valorisant l’expression libre des émotions, des idées, des critiques et/ou des plaintes dans le processus de management
- Une **logique participative** qui implique les employé·es dans les décisions prises **au niveau des équipes**

Les logiques managériales du NWOW

2. Les logiques de 'démocratisation':

- La logique expressive / consultative

Il s'agit surtout des témoignages dans lesquels les **employé-es valorisent** le fait qu'elles et ils ont **le droit de s'exprimer sur** leurs désirs, leurs peurs, et/ou leur savoir-faire en vue de l'implémentation des NWOW. Dans cette logique, il y a aussi une valorisation des pratiques **consultatives**.

- La logique participative au niveau des équipes

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.

Ici, la **participation** est conceptualisée comme étant le fait de **prendre des décisions quotidiennes** quant au **fonctionnement de l'équipe**.

Cette logique s'appuie souvent sur un **raisonnement circulaire** du type 'l'autonomie demande de la confiance, la confiance demande de la participation, la participation combinée avec la responsabilisation produit de l'autonomie conçue comme une capacité d'auto-développement (humaine).'

Les logiques managériales du NWOW

2. Les logiques de ‘démocratisation’:

Est-ce que les logiques de démocratisation renforcent l’orthodoxie néolibérale?

Oui, parce qu’en général la logique du ‘management participatif’ limité au niveau des équipes permet **d’aligner** et de **subordonner** les **intérêts des employé·es sur les/aux intérêts de l’organisation** plus large.

Un **partisan** du **management participatif** nous explique:

Je pense qu’on doit être plus impliqué dans ses soucis du travail euh:: et un peu en faire ses propres soucis

Les logiques managériales du NWOW

2. Les logiques de ‘démocratisation’:

Dans quelle mesure **est-ce qu’on peut s’appuyer sur ces logiques pour formuler une critique** des NWOW ou même le début d’une **contestation**?

En principe, oui. Mais c’est **très rare** dans les entretiens. On n’a pas rencontré d’organisations qui pratiquent une logique participative à travers tous les échelons hiérarchiques de l’organisation.

Plusieurs employé·s reconnaissaient une logique pseudo-participative dans le processus d’implémentation des NWOW. Parlant du responsable de la transition NWOW dans une administration publique, un syndicaliste explique:

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

Néanmoins, même celles et ceux qui critiquent la logique pseudo-participative **ne mettent pas en question les principes centraux du discours NWOW célébratoire.**

Il y a aussi des employé·es qui embrassent **une logique autoritaire** selon laquelle le principe de participation a ses limites et qu’il faut des leaders capables de dire ‘*moi je le fais, vous vous démerdez mais vous le faites aussi*’.

Les logiques managériales du NWOW

3. La logique humanisante:

Cette logique humanisante informe une **conceptualisation holistique de l'être humain** qui **valorise** et priorise des **aspects non économiques de la vie** (un équilibre entre le travail et la vie privée, la santé,...).

Dans la mesure où il s'agit d'une **logique managériale**, la logique humanisante **souligne** l'importance du **bien-être social, psychologique et/ou physique**.

En principe il est **possible** de s'appuyer sur cette logique pour élaborer **une critique oppositionnelle** du NWOW **mais cela n'arrive *jamaïs*** dans nos entretiens.

Les informateurs et informatrices s'appuient **plutôt** sur cette logique pour **problématiser des effets secondaires négatifs des NWOW** sur leur bien-être.

La logique humanisante finit par renforcer le discours NWOW célébratoire en **permettant des exceptions et des micro-résistances** vis-à-vis des NWOW en vue d'un meilleur bien-être au travail.

Les logiques managériales du NWOW

4. Une logique de service public qualitatif:

Il est **possible** de s'appuyer sur les principes et les valeurs de la **logique de service public qualitatif** pour **critiquer les NWOW**. Il ne s'agit **pas forcément** d'une logique NWOW:

- C'est une logique qui **nie la dichotomie** entre un **'vieux' monde du travail** administratif ou bureaucratique, **et un 'nouveau' monde** du travail NWOW.
- Cette logique met en avant l'idée selon laquelle la **fonction principale d'une administration publique** est de **rendre service aux citoyen·nes** d'une **manière qualitative**.
 - on peut **problématiser** l'idée d'un **management par objectifs**, la **'confiance'** et la **productivité**, ainsi que l'**évaluation quantitative** des objectifs atteints.
 - il s'agit d'une logique qui permet une **critique fondamentale de la logique néolibérale** qui se trouve au coeur du discours NWOW célébratoire.
- Mais ce genre de critique est **plutôt rare**.

Les logiques managériales du NWOW

4. Une logique de service public qualitatif:

Le dispositif techno-managérial NWOW n'est pas valorisé en soi. La culture et la technologie NWOW sont plutôt traitées comme des obstacles ou des outils pour servir le citoyen:

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

Quand on a des réunions: "il faut que le client soit satisfait". Je me bats depuis le début pour dire "non c'est pas de client, c'est des citoyens". Y a une différence: un client c'est quelqu'un qui achète, nous on est censé lui produire une 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.

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?

(E) CONCLUSIONS

L'**objectif** de cette présentation était **d'éclaircir** quelques aspects du **côté obscur d'un discours managérial hautement célébratoire** autour des NWOW ou NFOT.

L'articulation d'une logique humanisante et des logiques de 'démocratisation' avec une logique néolibérale centrale produit **un angle mort pour des critiques 'oppositionnelles'**.

On a pu identifier des employé·es qui étaient critiques vis-à-vis des NWOW mais **la plupart des critiques prennent une de ces deux formes**:

1. Une 'critique' qui vise la vélocité ou l'efficacité insuffisante avec laquelle les nouveaux modes de travail sont introduits. En fin de compte il s'agit d'**une 'critique' qui soutient les logiques** qui constituent **le discours célébratoire** hégémonique.
1. Une critique qui s'appuie sur la logique humanisante ou les logiques de démocratisation sans mettre en cause les idées centrales du NWOW. Il s'agit d'**une critique qui permet des micro-résistances** en fonction des valeurs telles que le bien-être ou un management participatif.

Des critiques qui rejettent les NWOW complètement est absente de notre corpus.

Le fait qu'on peut s'appuyer sur les logiques humanisantes et 'démocratiques' pour atténuer les effets pervers réels et potentiels des NWOW introduit une **ambiguïté** dans les attitudes des employé·es à l'égard des nouvelles façons de travailler.