
UCL

Université
catholique
de Louvain

Chaire laboRH en Managemet Humain et

Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol. 2 (1), 2013

New Ways Of Working

Rapport théorique - Mars 2013

TASKIN, L., FOOR, D.

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AXA, Belgacom, HeidelbergCement, Infrabel, STIB et UCL, avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire UCL laboHR en « Management Humain et Transformations du Travail » a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université. Située à l'**Institut des Sciences du Travail**, elle est aussi le fruit d'une collaboration avec l'institut de recherche **ILSM** (Louvain School of Management) puisque les chercheurs réaliseront une thèse de doctorat en gestion au sein du CRECIS.

www.uclouvain.be/labORH

Référence à citer /To quote as follows:

Taskin, L. & Foor, D. (2013) New ways of working : Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, 2(1), 25p.

Introduction générale	3
Chapitre I – Définition	4
2.1. Nouvelles formes d’organisation du travail.....	4
Chapitre II – Caractériser les NWOW selon leurs usages	6
II.1. L’usage des TIC	6
II.2. Des pratiques de flexibilité spatio-temporelle	8
II.3. Des modes d’organisation du travail collaboratifs	11
II.4. Des pratiques de Management participatif	12
II.5. Identification de quelques NWOW.....	13
Chapitre III – Le côté obscur des NWOW	14
a. L’open space, un frein à la collaboration au travail	14
b. Une intensification du travail	14
c. La déspatialisation	14
d. Une perte du lien social.....	15
e. Une individualisation renforcée	16
f. Une transformation du contrôle...qui est aussi culturelle	16
Chapitre IV – Identification des enjeux de gestion.....	17
Conclusion [Executive Summary]	18
BIBLIOGRAPHIE.....	20

Introduction générale

L'acronyme « NWOW » est d'abord associé au produit « New World Of Work » proposé par l'entreprise Microsoft et permettant d'intégrer les aspects technologie, infrastructure et GRH, avant de désigner, plus largement, les « New Ways Of Working » qui recouvrent une réalité d'organisations du travail hétérogène.

En théorie, ces NWOW peuvent être associées à un *« mix de pratiques de flexibilités spatio-temporelles, de modes d'organisation et de management spécifiques tout en étant associées à une vision de l'entreprise et de l'organisation du travail plus démocratique et durable, prenant en compte les attentes de l'ensemble des stakeholders de l'entreprise »* (Taskin, 2012, p. 6). Dans la pratique, un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines et de modes d'organisation du travail se revendiquent de ces NWOW.

Ce rapport de recherche propose (1) de clarifier la notion de NWOW en la définissant ; (2) de caractériser ses usages et ses formes d'application et (3) d'identifier des enjeux organisationnels et managériaux spécifiques que ces NWOW soulèvent.

E
T
A
T

D
E
S

C
O
N
N
A
I
S
S
A
N
C
E
S

- Dans un premier chapitre, nous recenserons plusieurs définitions associées aux NWOW et proposerons ensuite une synthèse de celles-ci, amenant à identifier les composantes clés du construit de NWOW.
- Le deuxième chapitre aura quant à lui pour objectif de dégager les différentes composantes des NWOW et d'identifier les pratiques associées. Aux termes de ce développement, quelques nouvelles formes seront définies et explicitées.
- Une troisième section présente des résultats de recherche contrastant avec la perception traditionnelle liées aux NWOW et présentant quelques écueils liés à leurs développement et usage.
- Enfin, dans notre troisième chapitre, il s'agira d'identifier les enjeux de gestion que ces NWOW soulèvent.

Chapitre I – Définition

La notion de NWOW recouvre une multitude de réalités différentes, il s'agit d'un « mot-valise » issu de la pratique des organisations. Dans ce premier chapitre, nous la comparons à des notions proches davantage étudiées dans la littérature scientifique en management afin d'en présenter les spécificités et d'en proposer une définition.

2.1. Nouvelles formes d'organisation du travail

Depuis plus de quatre décennies, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) sont étudiées par les chercheurs en management (voir p.ex. Roy et Audet, 2003) et semblent former un ensemble cohérent de pratiques de gestion dont il est encore question aujourd'hui dans la description des NWOW. Elles ont pour point commun de se positionner en rupture d'avec les formes traditionnelles d'organisation du travail (c.-à-d. fordistes, tayloristes ou bureaucratiques), rompant avec la rigidité, le cloisonnement et la lourdeur qui leur est souvent associée (Lapayre, 2009).

Le **Tableau 1** (cfr p. 5) présente une série de définitions associées à ces NWOW en distinguant leurs caractéristiques propres, telles qu'avancées par les auteurs. Ce travail nous permet de synthétiser les caractéristiques des NWOW au regard de sept dimensions représentées dans la **Figure 1**.

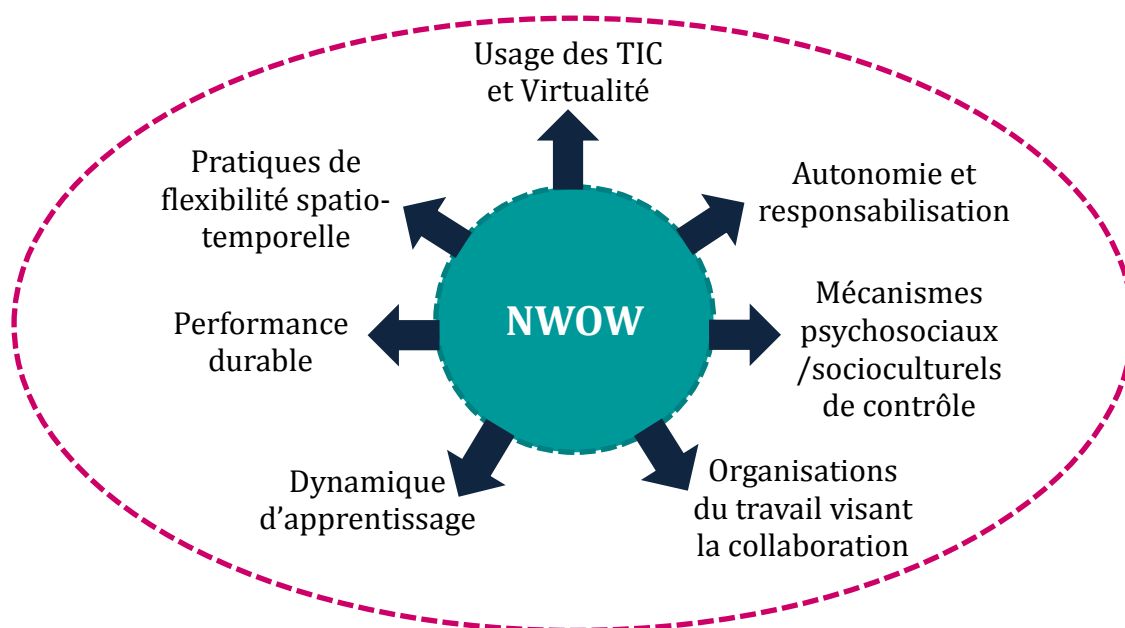


Fig. 1 – Caractéristiques des NWOW

Définition NWOW	Caractéristiques	Références
<p>« Un mouvement visant à rendre l'entreprise plus transparente, démocratique et collaborative, valorisant une performance durable (donc, aussi collective et sociale au détriment d'une mesure de la performance exclusivement individuelles et économique) et promouvant, pour ce faire, une culture de l'apprentissage. »</p> <p>(...) « La transformation et la modernisation des organisations se sont, à l'opposé, traduites par plus d'autonomie, de responsabilisation et par une dimension collective du travail. »</p>	<p>Objectifs : Démocratie, Collaboration, Performance durable et culture de l'apprentissage</p> <p>Effets : Autonomie, responsabilisation et dimension collective</p>	Taskin, 2012, p.7
« Les nouvelles formes d'organisation du travail sont porteuses de dynamiques d'apprentissage et d'initiative»	Effets : Dynamiques d'apprentissage et d'initiative	Valeyre & Lorenz, 2005, p. 3
« Mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication. »	Flexibilité spatio-temporelle, TIC	Taskin, 2012, p.6
« La principale caractéristique de la plupart des nouvelles formes d'organisation du travail est qu'elles tentent de remplacer partiellement les formes plus matérielles de pouvoir (le pouvoir coercitif, rémunératif, technique ou écologique) par des mécanismes psychosociaux ou socio-structurels de contrôle.»	Mécanismes psychosociaux /socioculturels de contrôle	Vaillancourt et Vaillancourt 1981, p. 12
« C'est ainsi qu'une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT) émerge se caractérisant par trois concepts : l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. »	Ubiquité, Collaboration, Virtualité	Boyer & Scouarnec, 2010, p. 230
« Globalement, il s'agit de construire des structures souples, capables d'expérimentation et d'apprentissage, des structures réactives ou adaptives ».	Objectifs : Flexibilité et Apprentissage	Desreumaux, 1996, p.95
« New Work Organisation is the application of principles and practices within enterprises which aim to capitalise on, and develop the creativity and commitment of employees at all levels in achieving competitive advantage and in meeting the business and service challenges posed by the social, economic and technological environment in which the enterprise exists »	Objectifs : Capitaliser sur la créativité, développer l'engagement des travailleurs, Rencontre d'avantage compétitif	EWON, 2001, p. 5
« Le travail actuel est devenu plus numérique, informel, flexible et mobile. (...) avec des employés n'ont plus « enchaînés » à leur bureau, mais prêts à se déplacer d'un endroit à l'autre, avec leur ordinateur portable et leur smart phone, connectés grâce aux réseaux sans fil. »	Virtualité, Informel, Flexibilité, TIC	Van Meel, 2010, p. 357

Tab. 1 – Définitions des NWOW

Ce travail de synthèse permet de définir les NWOW comme *résultant d'un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication qui s'inscrit dans une vision collaborative du travail* (Taskin, 2012).

Chapitre II – Caractériser les NWOW selon leurs usages

La définition que nous avons retenue distingue trois composantes centrales aux NWOW : *les pratiques de flexibilité spatio-temporelle* (p.ex. le télétravail, le travail mobile, la flexibilité des horaires) ; *les modes d'organisation du travail collaboratif* (p.ex. le travail en équipes, le travail par projet, les communautés de pratique) ; et *les pratiques de management participatif*. L'usage des TIC est nécessaire pour l'ensemble de ces composantes. Ce chapitre présente chacun de ces éléments constitutifs des NWOW.

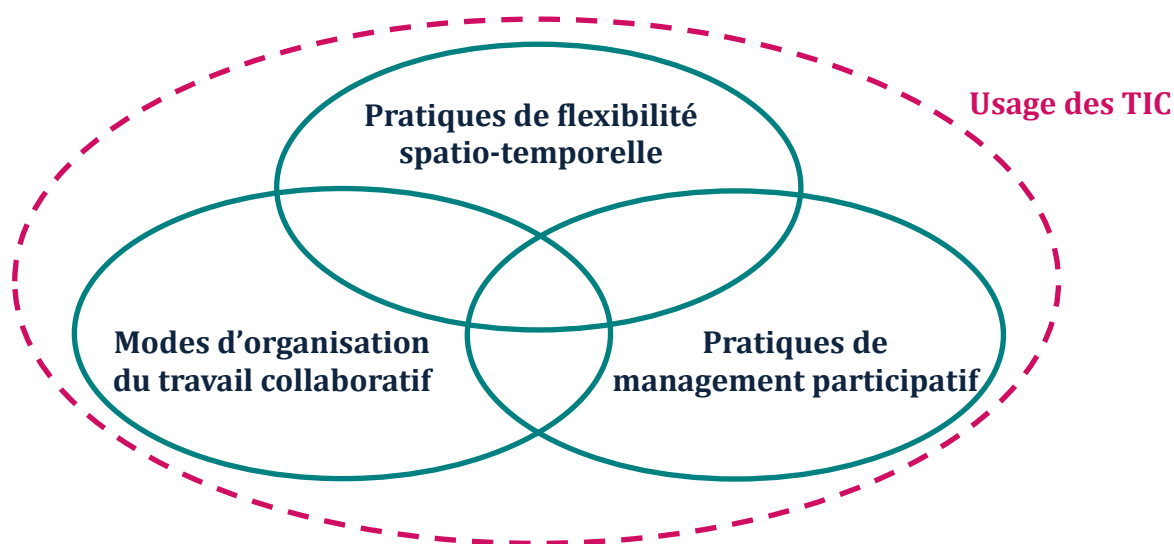


Fig. 2 – Composantes des NWOW

II.1. L'usage des TIC

Dès le début des années 80, de nouvelles technologies de l'information et de la communication, les « TIC » ou « NTIC », ont modifié l'exercice du travail, du domaine de la gestion administrative, humaine et financière aux champs de la communication et de la formation, ainsi qu'aux secteurs de l'organisation du travail et des équipes de travail (Bobillier-Chaumon, 2003).

TIC	Définition	Références
Internet	« Appelé réseaux des réseaux, il permet de relier des individus, des entreprises entre eux, par l'intermédiaire de différents canaux et supports »	Bobillier-Chaumon, 2003, p.163
Intranet	« Système interactif favorisant le travail de groupe, il constitue un réseau informatique privé et protégé dans une organisation »	
Extranet	« Cette technologie cherche à constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs...) »	
Workflow	« Il vise à l'automatisation de processus (généralement administratifs) mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches »	Bobillier-Chaumon, 2003, p.163
Groupware	« Le Groupware (ou « Synergiciel ») recouvre les architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise de travailler en commun, tout en étant éventuellement distantes, en leur apportant la logistique »	
GED (Gestion électronique de document)	Il permet « de transformer des documents papier en fichiers informatiques après numérisation, et, de gérer ces documents électroniques. »	Bobillier-Chaumon, 2003, p.164
ERP (Progiciel intégré de gestion)	« Sa vocation est de doter l'entreprise d'un système unique d'information, intégrant dans une seule base toutes les données nécessaires à son bon fonctionnement »	
Visio conference/ webcam	« Dispositifs permettant à des personnes éloignées géographiquement de communiquer et d'échanger de manière synchrone à l'aide de caméras/ Webcams »	Bobillier-Chaumon, (2003), p.164

Tab. 2 – Typologie des TIC

Au-delà de ces applications technologiques, de multiples usages sont permis par ces TIC. Ainsi, les *communautés de pratique* et *l'équipe de travail* peuvent être –en tout ou en partie- virtuelles. Les TIC « permettent de rompre avec l'unité de temps, de lieu et d'action qui caractérise l'organisation traditionnelle du travail » (Perin, 1998 ; Lallé, 1999, cités dans Taskin, 2010) et facilitent la mise en œuvre de pratiques de flexibilité dans l'organisation du travail (Valenduc & Vendramin, 2002).

Ces usages permettent au travail de prendre place dans de multiples lieux, et de contribuer au développement de nouvelles formes de travail dites « déspatialisées » (telles que le (télé)travail à domicile, le travail mobile ou les équipes virtuelles). Cet usage des TIC est transversal aux trois composantes des NWOW que nous présentons ci-après.

II.2. Des pratiques de flexibilité spatio-temporelle

La flexibilité spatio-temporelle concerne en particulier :

- *La localisation du travail* : travail mobile ou itinérant, télétravail alterné (bureau / domicile), travail à domicile, télécentres, bureaux satellites, groupes de travail à distance, etc. ;
- *Le temps de travail* : temps partiel, travail de week-end, de nuit ou à pauses, horaire de travail flexible ou à la carte, annualisation des prestations, heures supplémentaires / complémentaires ou encore travail sur appel.

Ainsi, lorsque les conditions le permettent, il est possible de travailler à n'importe quel endroit et n'importe quand (Kurland & Bailey, 1999, cités dans Taskin, 2006). Les individus peuvent devenir multitâches, flexibles et indépendants, tandis que les organisations peuvent prendre la forme d'un réseau mobile d'individus, de capitaux et de technologies (Stanworth, 1997, cité dans Halford, 2005). Dans un même sens, nous pouvons ajouter que l'espace est devenu partagé, multiple voire même « dé-personnalisé » (Devos & Taskin, 2005). Cette flexibilité est dès lors indissociable des notions de « travail à distance » et de « déspatialisation ».

Comme Ballarin (1997) le précise, *le travail à distance* englobe toutes les formes de travail accomplies hors du principal établissement de l'entreprise et s'applique en fait à toutes les unités dispersées d'une entreprise (Ballarin, 1997 ; cité dans Taskin, 2012). Dès lors, il peut s'agir de toutes les formes de travail « déspatialisé ». Où la « déspatialisation » désigne les effets psychologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle (Taskin, 2010).

Pratiques de flexibilité spatio-temporelle	Caractéristiques	Auteurs
Le travail à domicile	« Le travail à domicile est une forme de travail effectué au foyer soit pour l'industrie manufacturière, soit pour celle des services. Il entre dans la catégorie des emplois salariés, dans laquelle le travailleur est en réalité subordonné à un employeur, même s'il échappe à son contrôle direct (Commission européenne, 1995 : 2). Ce travail peut être manuel, intellectuel, utiliser ou non des procédés de télécommunication. »	Taskin, 2012, p. 72
Open space	« La configuration de l' <i>open-space</i> peut être pensée comme une façon d'adapter l'environnement de travail à la forme collaborative ». « Il s'oppose clairement à la notion de bureaux individuels cloisonnés, désignant au contraire de vastes espaces de travail ».	Datchary, C. (2004), p.186 Labardin, 2011
Flex-desk/hot-desking/ clean desk/ Coworking / bureaux partagés	« Disposés le plus souvent en plateaux, ils se composent d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place. Les effets personnels sont rangés dans un chariot nominatif lorsqu'ils sont tolérés. Le travailleur occupe un espace qui ne lui appartient plus. »	Devos V. et Taskin L. (2005), p. 97
Télécentres	« Le salarié d'une entreprise travaille à distance de son équipe dans des télécentres où sont également présents des salariés d'autres entreprises. Il y dispose d'un poste de travail à partir duquel il peut aisément communiquer avec son entreprise ». « Antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi les travailleurs de leur domicile ».	Morel, 2006, p. 24 ; Taskin, 2012, p. 75
Télétravail	Le télétravail est une forme d'organisation du travail dans laquelle le travail est réalisé partiellement ou totalement en dehors du lieu de travail conventionnel de l'entreprise (bureaux) à l'aide des technologies de l'information et de la communication afin de garder un lien avec le bureau. « Tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, le salarié peut utiliser les technologies de l'information et les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de "nomadiser" le travail de nombreux salariés. »	Bélanger, 1999, p.149 Morel P. (2006), pp. 23-24

	« La nature du métier exercé est le principal frein au télétravail. (...) En Belgique, selon une enquête réalisée pour la Belgian Telework Association (BTA) en 2010, 64% des employés expriment un intérêt pour le télétravail, alors que 3.3% des salariés télétravaillent régulièrement (au moins un jour par semaine) et 9.6% de manière occasionnelle ou additionnelle. »	Valenduc, 2011, p.2
➤ Télétravail à domicile	« Le télétravail à domicile désigne l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à domicile et au moyen des TIC. Il se caractérise par un recours aux TIC directement proportionnel au degré de déspatialisation. »	Jarvenpaa et al., (1998) ; Kanawattanac hai et Yoo, (2002) ; Gray et al., (1993) (cités dans Taskin, 2010)
<i>Télétravail permanent</i>	« Le télétravail à domicile permanent désigne le télétravail dans son sens strict : travail qui est entièrement effectué à domicile. (plus de 90% du temps de travail est effectué à domicile). »	Taskin, 2012, p. 75
<i>Télétravail alterné</i>	« Le télétravail à domicile alterne avec une présence en entreprise. (On considère que le télétravail constitue 20 à 90% du temps de travail) »	Taskin, 2012, p.75
<i>Télétravail occasionnel</i>	« Le télétravail à domicile occasionnel prend exclusivement place en addition du travail effectué au bureau. (On considère que le télétravail constitue moins de 20% du temps de travail). »	Taskin, 2012, p. 75
➤ Télétravail mobile	« Le travail est effectué par des individus amenés à voyager et à travailler en différents endroits. On parle de télétravail mobile lorsque ceux-ci ont recours aux TIC dans l'exercice de leur travail mobile (Gray et al., 1993). Dans ce cas, les TIC sont utilisées intensivement, tout d'abord pour permettre et augmenter la flexibilité spatiale des travailleurs (où – et par conséquent – quand ils travaillent) et ensuite pour accroître leur productivité en autorisant, par exemple, un accès à distance aux bases de données lors de visites chez des clients. »	Jarvenpaa et al., (1998) (cités dans Taskin, 2010) Kanawattanac hai et Yoo, (2002) ; Gray et al., (1993) (cités dans Taskin, 2010)

Tab. 3 – Typologie des pratiques de flexibilité spatio-temporelle

II.3. Des modes d'organisation du travail collaboratifs

Les formes de travail collaboratif veulent garantir une forme d'autonomie importante aux travailleurs. Le degré d'autonomie du travailleur fait directement référence au contrôle qu'il peut exercer sur l'organisation de son travail. Ici aussi, le Tableau 4 répertorie ces différentes configurations.

Organisations du travail	Caractéristiques	Auteurs
<p>Le travail en équipe</p> <p><i>Equipe semi-autonome</i></p>	<p>Le concept d'équipe semi-autonome a vu le jour dans les années cinquante. Ces dernières ont le droit de prendre des décisions sur une grande variété de sujets allant de la simple attribution des tâches jusqu'à la révision des règles de fonctionnement et à la modification des procédés de fabrication. A de nombreux égards, les équipes semi-autonomes ont démontré leur supériorité sur les modes d'organisation traditionnels et sur des organisations qui fonctionnent avec des équipes traditionnelles, en particulier à cause de la synergie que créent le travail d'équipe et les occasions accrues d'apprentissage organisationnel.</p>	<p>Yeatts et Hyten, 1998 (cités dans Roy et Audet, 2003) ;</p> <p>French et Bell, 1999 (cités dans Roy et Audet, 2003) ;</p> <p>Orsbrun et Moran, 1999 (cités dans Roy et Audet, 2003) ;</p> <p>Roy et Audet, 2003, p. 47</p>
<p><i>Equipe autonome</i></p>	<p>Leur mise en place implique une prise en charge collective de l'organisation et de la réalisation de la production. Cette dynamique de responsabilisation des acteurs concerne les moyens à mettre en œuvre et les résultats à atteindre.</p>	<p>Honoré, 2007, p.55</p>
<p><i>Equipe virtuelle</i></p>	<p>Mises en place depuis plus de vingt ans grâce aux TIC dans la perspective de mieux valoriser leurs ressources humaines, d'éviter les doublons d'une entité à l'autre et de travailler au plus près des marchés.</p> <p>Elles « se caractérisent par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la dispersion spatiale et temporelle de leurs membres ainsi que par un cycle de vie limité (durée du projet) ; - rassemblement de travailleurs très qualifiés, choisis pour leurs compétences et expertise ; - Elles relèvent de structures transversales créées de manière <i>ad hoc</i> pour regrouper ces expertises nécessaires ; - les chefs de projets en équipes virtuelles mettent en place un management par objectif (commun et subdivisé en une multitude d'objectifs). 	<p>Chevrier, 2012, p.35 et 36 ;</p> <p>Bell et Kozlowski, 2002 (cités dans Taskin, 2010) ;</p> <p>DeSanctis et al., 1999 (cités dans Taskin, 2010) ;</p> <p>Cascio, 1999 (cité dans Taskin, 2010) ;</p> <p>Meyerson et al., 1996, p.169 (cités dans Taskin, 2010)</p>

Tab. 4 – Organisations du travail collaboratives

II.4. Des pratiques de Management participatif

Il nous reste à développer la dernière composante de notre modèle, à savoir les pratiques de management participatif. A l'instar des composantes précédentes, reprenons l'ensemble des politiques de management favorables à la participation des travailleurs.

Politiques de Management	Caractéristiques	Auteurs
Knowledge management (KM)	Aujourd'hui, « L'entreprise s'appuie sur les nouvelles technologies (GED, intranet, groupware...) dont la finalité est de capitaliser le savoir et l'expérience de l'entreprise en reconstruisant le sens de l'information et en la repositionnant dans son environnement. On parle dès lors de Knowledge Management.	Prax, 2000; Bobillier-Chaumont, 2003, p.170
Management By Objectives (MBO)	La gestion par objectifs est utilisée pour imposer un système mécaniste de buts et d'objectifs sur une organisation. Ceux-ci sont ensuite utilisés pour contrôler la direction dans laquelle les gestionnaires et les employés peuvent prendre l'organisation, par exemple, grâce au développement de cibles de rendement en accord avec ces objectifs.	Morgan, 1986
Management par projet	Similaire au management par objectifs, le management par projet laisse l'individu gérer librement son temps à condition toutefois qu'il achève le projet dans les délais impartis.	Bobillier-Chaumont(2003), p.182
Autonomie collaborative	Le télétravail infère une nouvelle organisation du travail qui bouleverse le processus de lien social en introduisant la nécessité de développer une « <i>autonomie collaborative</i> » pour le télésalarié. Il doit ainsi apprendre à se débrouiller seul, à distance, tout en maintenant un lien social avec l'entreprise pour garder le contact, obtenir les informations et s'inscrire dans un collectif de travail de plus en plus virtuel. En définitive, l'individu doit avoir le souci, à la fois de se réaliser lui-même et la volonté d'agir, avec d'autres, pour réaliser un projet. Outre ces impacts organisationnels, d'autres résultats insistent sur les conséquences psychiques et sociales de la vie du « télésalarié ».	Cohen Montandreaux, 2002 ; Bobillier-Chaumont, 2003, pp. 181-182
Management participatif	« ensemble de pratiques, instrumentées par des dispositifs ad hoc, qui vise à associer le personnel à la définition et la mise en œuvre des objectifs qui le concernent dans l'entreprise »	Iazykoff, 1991, p.121

Tab. 5 – Politiques de Management

II.5. Identification de quelques NWOW

C'est donc à l'intersection des composantes identifiées précédemment (cfr Fig. 2) que se trouvent les NWOW telles que nous les avons définies et caractérisées. Le Tableau 5 présente les principales formes de NWOW.

NWOW	Caractéristiques	Auteurs
L'organisation en équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Structure hiérarchique aplatie ; - Autocontrôle et auto-organisation de l'équipe ; - Division par séquences complète d'un processus ; - Responsabilité collective des membres de l'équipe. 	Roy et Audet, 2003
L'organisation apprenante	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances ; - Sur-représentation des variables d'autonomie procédurale et de contenu cognitif du travail ; - Auto-organisation des équipes de travail ; - Réalisation d'objectifs fixés avec la hiérarchie ; - Polyvalence des membres et grande intelligibilité donnée au travail ; - Confrontation à des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. 	Garvin, 1993 ; Lorenz et Valeyre, 2004
L'organisation allégée	<ul style="list-style-type: none"> - Structure hiérarchique aplatie ; - Supervision directe et contrôle étendu via la technologie, la standardisation des procédés de travail et les normes de fabrication ; - Une division des tâches en activités simples ; - Rotation des postes favorisant la polyvalence ; - Regroupement des employés en équipe ; - Responsabilité des employés ; - Faible autonomie. 	Roy et Audet, 2003

Tab. 5 – « New ways of working »

Chapitre III – Le « côté obscur » des NWOW

Dans cette section, nous mettons en avant des résultats de recherche qui vont à l'encontre de la perception générale associée à ces NWOW dans la littérature professionnelle et dans une partie des revues scientifiques. Nous pointons donc, ici, des résultats de recherche qui montrent que, à côté de bénéfices par ailleurs démontrés, les NWOW peuvent aussi générer des effets contre-productifs, en contradiction d'avec leur projet d'organisation et de société.

a. L'open space, un frein à la collaboration au travail

Etudiant les effets de l'organisation physique des bureaux en « open space », Odham et Brass (1979) ont montré que ce type d'organisation de l'espace de travail pouvait aboutir à une forte diminution de la motivation des salariés, de leur satisfaction au travail et de la qualité de leurs relations avec leurs collègues (Odham et Brass, 1979, cités dans Guillot-Soulez & Sergot, 2010). De plus, les individus percevraient la mise en place d'espaces de travail non territoriaux, tels que les open-spaces, comme une menace pour leur capacité à affirmer leur identité personnelle et professionnelle. En réaction, les employés adopteraient des comportements « déviants » tels que l'occupation officieuse de bureaux vacants ou l'utilisation d'objets personnels sur leurs bureaux (Elsbach, 2003, cité dans Guillot-Soulez & Sergot, 2010). A contrario, il fut démontré que les bureaux fermés favoriseraient quant à eux les relations interpersonnelles et le travail de groupe (Hatch, 1987, cité dans Guillot-Soulez & Sergot, 2010).

b. Une intensification du travail

L'usage des TIC peut expliquer une intensification du travail, en permettant notamment la pression de la clientèle avec le travail en ligne, le travail abstrait et la codification des connaissances, ou encore la flexibilité et la précarité avec les contrôles électroniques des performances (Valenduc et Vendramin, 2001). En outre, les objets technologiques ont également un rôle médiateur dans les relations sociales et, par extension, affectent les rapports au temps (Damhuis, 2009).

Enfin, la diffusion des TIC conduirait à une standardisation et à une simplification des tâches pour la plupart des salariés. Cependant, comme le relève très justement l'auteur à l'issue de ces affirmations, à savoir Valenduc (2010), ce « paradoxe de la complexité » ne peut pas s'expliquer par le seul facteur technologique. Il renvoie aux ambiguïtés des nouvelles formes d'organisation du travail.

c. La déspatialisation

Si nous considérons le cas du télétravail, nous pouvons rappeler que celui-ci bouleverse le rapport du salarié au temps et à l'espace. En effet, l'activité de travail qui était réalisée par un temps déterminé de présence dans un lieu symbolique, en l'occurrence les

bureaux de l'entreprise, se confond dorénavant avec l'existence personnelle de l'individu.

Dès lors, la frontière entre le domaine professionnel et le territoire personnel se trouve brouillée et l'individu est en proie au sacrifice de sa vie privée au profit de son travail. Le télétravailleur, « délocalisé », ressentirait en effet de profonds changements dans les manières d'aborder son activité et de vivre ses relations professionnelles et familiales. Celui-ci doit non seulement apprendre à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise, mais aussi développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, et cela en préservant sa sphère privée (Bobillier-Chaumon, 2003).

Enfin, l'éloignement physique (du bureau) remet également en cause la visibilité de l'apport du télétravailleur à l'activité de l'entreprise (Bobillier-Chaumon, 2003). Ainsi, la déspatialisation, que nous avons défini au cours de l'introduction portée sur les pratiques de flexibilité spatio-temporelle, « altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision, et contribue à développer de nouvelles formes de contrôle et, donc, à remodeler la relation managériale » (Taskin, 2006, p.11).

Par conséquent, ne plus disposer d'un « espace à soi » au sein de l'entreprise participerait à l'accentuation du sentiment d'isolement et d'insécurité professionnelle de l'individu. L'entreprise symboliserait donc pour beaucoup une « sphère protectrice » qui procure les principaux besoins sociaux telles que la sécurité ou la protection financière et sociale, la reconnaissance, l'estime, ou encore l'appartenance sociale (Bobillier-Chaumon, 2003).

d. Une perte du lien social

Depuis la fin des années 90, des études ont pu observer non seulement une détérioration du lien social dans l'entreprise mais aussi une augmentation des problèmes de troubles psychiques (Cintas, 2003).

Tout d'abord, le *télétravail* produirait un sentiment d'isolement social chez le salarié qui serait l'expression de la disparition du collectif de travail et des relations sociales qu'il implique. L'isolement est également lié à la perte du cadre spatio-temporel du travail avec notamment l'absence d'horaires fixes, la nécessité d'une autodiscipline stricte pour l'organisation de son travail et la disparition d'un territoire marqué dans l'entreprise (Bobillier-Chaumon, 2003).

Quant aux *équipes virtuelles*, la dynamique sociale de ces nouveaux collectifs de travail pose question, et cela en regard de sa virtualité (Chevrier, 2012). En effet, *peut-on faire équipe quand les « membres » se tiennent à distance ? ; La seule constitution formelle d'une équipe suffit-elle pour que les gens aient le sentiment de faire équipe ? ; Quels sont dans un tel contexte les ressorts de l'identification au groupe ?*, etc. Les réponses à ces questions restent encore partielles.

e. Une individualisation renforcée

Suite à une relation d'emploi changeante et à l'isolement social que certaines pratiques peuvent amener, l'individualisation n'aurait-elle pas tendance à se renforcer ?

Le processus d'individualisation se caractérise par un double mécanisme de *différentiation des individus* (la situation de chaque personne est fonction de facteurs individuels) *et de responsabilisation* (chaque individu est largement responsable de sa situation présente ou future), ce qui peut s'associer d'un transfert de risque de l'organisation vers l'individu (Galambaud, 2001, cité dans Taskin & Devos, 2005 ; Beck, 2000, cités dans Taskin, 2012).

Ainsi, les nouvelles formes d'organisation s'accompagnent d'une *individualisation de la relation d'emploi*. Cela s'observe notamment au travers de la mise en place de modes de rétribution habituellement centrés sur le travailleur où ses compétences sont de plus en plus prises en compte dans l'appréciation de son travail, ce qui explique les fixations individuelles des salaires et des augmentations (Brochier et al., 2002, cités dans Honoré, 2007). Quant au système de progression à l'ancienneté, celui-ci n'a pas disparu mais les carrières se retrouvent davantage gérées individuellement (Honoré, 2007).

Enfin, Devos et Taskin (2005) avancent ; « La gestion de l'espace conduit à une auto-gestion du temps de travail, légitimée par un discours vantant l'autonomie, la responsabilité et la loyauté de chacun et amenant de facto à l'avènement de nouvelles formes d'individualisation ».

Cependant, certains auteurs à l'exemple de Veltz (2008), observent a contrario l'émergence d'un modèle collaboratif, celui de la connectivité des réseaux où chacun contribue librement à un projet, et cela à l'instar de Wikipédia (Veltz, 2008, cité dans Taskin, 2012).

f. Une transformation du contrôle...qui est aussi culturelle

Les NWOW sont susceptibles d'affecter la structure et l'organisation du travail et du contrôle, d'abord en donnant aux travailleurs plus d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail. Ensuite, en ayant la faculté d'effacer les rigidités qui sont souvent associées à la spécialisation des tâches et aux frontières du travail (Edwards et al., 2002, cité dans Taskin, 2012).

La distance génère une difficulté de mobilisation et de contrôle des individus dans la mesure où ils ne sont pas à portée du regard direct. De ce même fait, les contacts ne peuvent s'établir que s'ils sont conjointement recherchés et organisés de part et d'autre, et cela par le biais des Technologies de l'Information et de la Communication (Chevrier, 2012). Cependant, certains usages TIC offrent de nouvelles possibilités de surveillance des travailleurs (plutôt que de leur travail), comme l'ont montré Taskin & Edwards (2007) dans l'étude de la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges. Leurs travaux montrent que l'intensification du contrôle observée est

d'abord le fruit d'un manque de maturité de l'organisation au travail à distance et aux modalités qu'il sous-tend (confiance, autonomie).

Chapitre IV – Identification des enjeux de gestion

L'approche théorique réalisée jusqu'ici nous permet d'identifier certains enjeux de gestion. Ces enjeux sont formulés en termes généraux, ils seront éprouvés dans le cadre de focus groups et de réunions du sous-groupe thématique de recherche.

- 1. Quelles valeurs et quel type de culture organisationnelle pour permettre le développement des NWOW ?*
- 2. Quel lien entre ces NWOW et les performances de l'organisation ?*
- 3. Quel plan de changement pour introduire ces NWOW ?*
- 4. Quel rôle pour le middle management dans la mise en place des NWOW ?*
- 5. Quels modes de socialisation organisationnelle pour les nouveaux engagés dans des environnements NWOW ?*
- 6. Quels sont les effets des NWOW sur la collaboration au travail et le partage des connaissances ?*
- 7. Quelle relation de travail (contrôle, coach) dans le cadre des NWOW (impact des NWOW sur la relation de travail) ?*

Conclusion [Executive Summary]

Au travers de ce rapport, à vocation théorique, nous avons, dans un premier temps, cherché à clarifier la notion de NWOW. Suite à un travail de synthèse de la littérature scientifique existante, nous avons défini les NWOW comme *résultant d'un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui s'inscrit dans une vision collaborative du travail* (Taskin, 2012).

Grâce à cette définition, trois composantes clés nécessitant dans leurs usages l'utilisation des TIC furent identifiées.

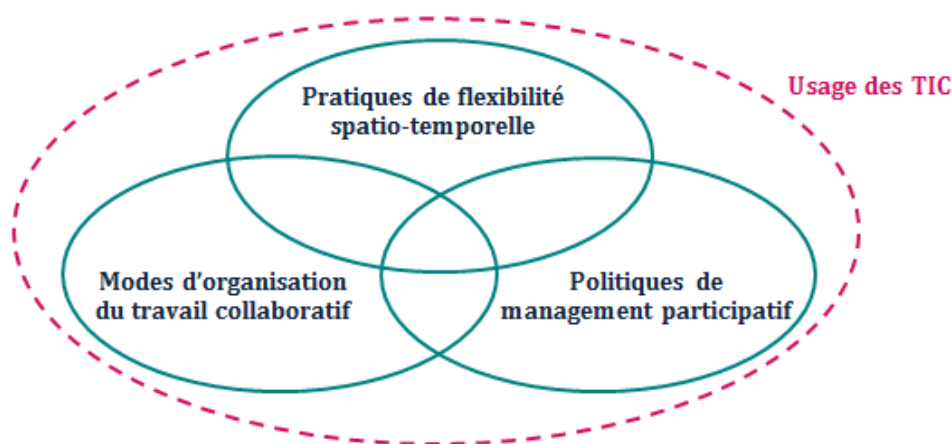


Fig. 2 – Composantes des NWOW

- **Des pratiques de flexibilité spatio-temporelle** : travail à domicile, open space, flex-desk/hot-desking/clean desk/coworking/bureaux partagés, télécentres, télétravail à domicile permanent ou alterné ou occasionnel, télétravail mobile ;
- **Des modes d'organisation du travail collaboratif** : travail en équipe semi-autonome, en équipe autonome, en équipe virtuelle ;
- **Des pratiques de management participatif** : Knowledge management (KM), Management par objectif (MBO), Management par projet, autonomie collaborative, Management participatif ;
- **L'usage des TIC** : Internet, intranet, extranet, workflow, groupware, GED (Gestion électronique de document), ERP (Progiciel intégré de gestion), Visio conférence/webcam.

Aux termes de ce développement, quelques nouvelles formes d'organisation du travail furent définies et explicitées : le travail en équipe, l'organisation apprenante et l'organisation allégée.

Dans une troisième section, nous avons mis en avant des résultats de recherche qui vont à l'encontre de la perception générale associée à ces NWOW dans la presse spécialisée non scientifique et dans une partie des revues scientifiques :

- *L'open space peut paradoxalement être un frein à la collaboration au travail suite à la perte d'une « territorialisation » de l'espace de travail ;*
- *Une intensification du travail suite à l'adoption des TIC ;*
- *Une déspatialisation engendrée notamment par le télétravail qui bouleverse le rapport du salarié au temps et à l'espace ;*
- *Une perte du lien social spécialement suite à l'isolement impliqué par le télétravail ;*
- *Une individualisation renforcée par certaines pratiques associées aux NWOW tels que les modes de rétributions centrés sur les compétences de l'individu ;*
- *Une transformation du contrôle suite à la distance qui génère une difficulté de mobilisation et de contrôle des individus dans la mesure où ils ne sont pas à portée du regard direct.*

Partant de ce travail, une première série d'enjeux organisationnels et managériaux ont pu être identifiés. Ils seront validés et complétés par d'autres dans le cadre des travaux futurs associés à cette recherche :

1. *Quelles valeurs et quel type de culture organisationnelle pour permettre le développement des NWOW ?*
2. *Quel lien entre ces NWOW et les performances de l'organisation ?*
3. *Quel plan de changement pour introduire ces NWOW ?*
4. *Quel rôle pour le middle management dans la mise en place des NWOW ?*
5. *Quels modes de socialisation organisationnelle pour les nouveaux engagés dans des environnements NWOW ?*
6. *Quels sont les effets des NWOW sur la collaboration au travail et le partage des connaissances ?*
7. *Quelle relation de travail (contrôle, coach) dans le cadre des NWOW (impact des NWOW sur la relation de travail) ?*

En conclusion, s'il y a une volonté d'appliquer les pratiques NWOW, il est impératif de maintenir la philosophie managériale qui les sous-tendent, à savoir une vision humaniste promouvant l'autonomie et la collaboration au travail, dans une visée plus démocratique de l'entreprise et de son fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Ballarin L. (1997). « La réglementation du télétravail à domicile », Journée d'étude organisée par la Société Royale Belge des Ingénieurs et Industriels, (5/11/1997).
- Beck. (2000). « The brave new world of work », Cambridge : Polity press.
- Bélanger F. (1999). « Workers' propensity to telecommute: An empirical study », *Information & Management*, N°35, 139-153.
- Bell B. et Kozlowski S. (2002). "A typology of virtual teams, implications for effective leadership", *Group & Organization Management*, N° 1, vol. 27, 14-49.
- Bobillier-Chaumon M.-E. (2003). « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », P.U.F., vol. 66, 161-192.
- Boyer L. et Scouarnec A. (2010). « Quel management demain ? », *Management & Avenir*, N° 36, 227-230.
- Brochier D. (coordonné par) (2002). « La gestion des compétences », Economica, Paris.
- Cascio W. (1999). "Virtual workplaces : Implications for organizational behaviour", *The virtual organization*, C. Cooper et D. Rousseau (Eds), Chichester, Wiley, 1-14.
- Chevrier S. (2012). "Peut-on faire virtuellement équipe? Le cas des équipes internationales de projet », N°14, 35-50.
- Cintas C. (2003). « Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57.
- Cohen Montandreaux V. (2002). L'exercice de l'activité en télétravail : approche psychosociologique. Cahiers de notes documentaires, N° 186, 75-80.
- Damhuis L. (2009). « Les TIC changent-elles notre rapport au temps ?, Les enjeux des nouvelles temporalités individuelles et collectives », *Fondation Travail-Université*, N° 2009-9.
- Datchary C. (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail : Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux* N° 125, 175-192.
- DeSanctis G., Staudenmayer, et S. Wong (1999). "Interdependence in virtual organizations", *The virtual organization*, C. Cooper et D. Rousseau (Eds), Chichester, Wiley, 81-104.
- Desreumaux A. (1996). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, N°107, janvier-février, 86-109.
- Edwards P., Geary J. et Sisson K. (2002). "New forms of work organization in the workplace: Transformative, exploitative, or limited and controlled?", in Murray G., Bélanger J., Giles A. et Lapointe P.-A. (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*, 72-119. London: Continuum.
- Elsbach K.D. (2003). « Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space », *Administrative Science Quarterly*, vol.48, 622-654.
- EWON (2001). « New forms of work organisation. The benefits and impact on performance », papier thématique préparé et édité par Pat Savage, Dublin.
- French W.L., Bell C.H. (1999). *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice Hall.
- Galambaud B. (2001). *Si la GRH était de la gestion*. Paris: Liaisons.

- Garvin D. A. (1993). « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, July-August, 79-91.
- Gray N., Hodson M. et Gordon G. (1993). *Teleworking explained*, Chichester, Wiley.
- Hatch M.J. (1987). « Physical Barriers, Task Characteristics and Interaction Activity in Research and Development Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol.32, 387-399.
- Honoré L., (2007). « Modernisation des organisations et contrôle des comportements. Quels liens et quels enjeux ? », N°176, 53-62.
- Iazykoff V. (1991). « Le management participatif à France-Télécom », *Politiques et management public*, 9(1), pp. 121-132.
- Jarvenpaa S., Knoll K. et Leidner D. (1998). "Is there any body out there? Antecedents of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, N° 4, vol. 14, 29-64.
- Kanawattanachai P. et Yoo Y. (2002). "Dynamic nature of trust in virtual teams", *Strategic Information System*, 11, 187-213.
- Kelliher C. & Richardson J. (2012). "New ways of organizing work", London, Routledge.
- Kurland N. et Bailey D. (1999). *Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. *Organizational Dynamics*, N° 2, vol. 28, 53-68.
- Labardin P. (2011). « L'espace, un outil de contrôle ? », XXème conférence de l'AIMS, Nantes, juin 2011.
- Lallé B. (1999). « Nouvelles technologies et evolution de la dialectique controle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 31-32-33, 99-113.
- Lapayre N. (2009). « La dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet », *Revue Interventions économiques*.
- Meyerson D., Weick K. et Kramer M. (1996). "Swift trust and temporary groups", *Frontiers of theory and research*, Kramer M.R. et Tyler T.R. (Eds), Thousand Oaks, Sage, 166-195.
- Morel P. (2006). « Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française », *Collection des rapports officiels*.
- Morgan G. (1986). *Images of organization*, Sage Publications, California (trad. *Images de l'organisation*, Editions Université Laval/ESKA, Québec, Canada, 1989).
- Oldham G.R., Brass D.J. (1979). « Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, 267-284.
- Orsburn J.D. et Moran L. (1999). "The New Self-Directed Work Teams: Mastering the Challenge, 2e éd., McGraw-Hill, 385.
- Perin C. (1998). "Work, space and time on the threshold of a new century", *Teleworking : International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*, Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (Eds), London, Routledge, 40-55.
- Prax J.-Y. (2000). *Le guide du knowledge management*. Paris : Dunod.
- Roy M. & Audet M. (2003). "La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence", 45-49.
- Stanworth C. (1997). 'Telework and the Information Age', *New Technology, Work and Employment*, N° 13, vol. 1, 51-62.

- Taskin L. & Edwards P. (2007). "The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector", *New Technology, Work and Employment*, N° 22 (3), 195-207.
- Taskin L. et Devos V. (2005). « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2005/3 N° 156, 93-104.
- 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 : Editions Universitaires Européennes.
- Taskin L. (2010). « La déspatialisation, Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, N° 202, 61-76.
- Taskin L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*.
- Vaillancourt J.-G. & Vaillancourt P. (1981). « Les bases du pouvoir dans les nouvelles formes du travail », collection : « Les classiques des sciences sociales ».
- Valenduc G. & Vendramin P. (2002). *Technologies et Flexibilités*. Paris : Liaisons.
- Valenduc G. & Vendramin P. (2001). « Les TIC et les nouvelles formes de travail », Chapitre 1 du Rapport FTU pour le CPS : Lemaire L. (2001), « Technologies et nouvelles formes de travail : le cas du secteur de la presse et de l'édition ».
- Valenduc G. (2011). « Le télétravail rêvé, réel ou redouté, Le télétravail vu par ceux qui souhaiteraient le pratiquer et par ceux qui le pratiquent », *Fondation Travail-Université*, N° 2011-06.
- Valenduc G. (2010). « La technologie et l'évolution des conditions de travail », *Fondation Travail-Université*, N°2010-6.
- Valeyre A et Lorenz E. (2004). « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'union européenne », *Document de travail*, N°32.
- Valeyre A. et Lorenz E. (2005). « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Centre d'études de l'emploi*, N°13, 1-4.
- Van Meel J. (2010). "The origins of new ways of working", *Office concepts in the 1970s*, 357-367.
- Veltz, P. (2008). "Le nouveau monde industriel", 2ème édition. Paris : Gallimard.
- Yeatts D.E., Hyten C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams: A comparison of theory to Practice*, Sage Publications.