

New ways of working: Paradoxes et enjeux

PROF. DR. LAURENT TASKIN

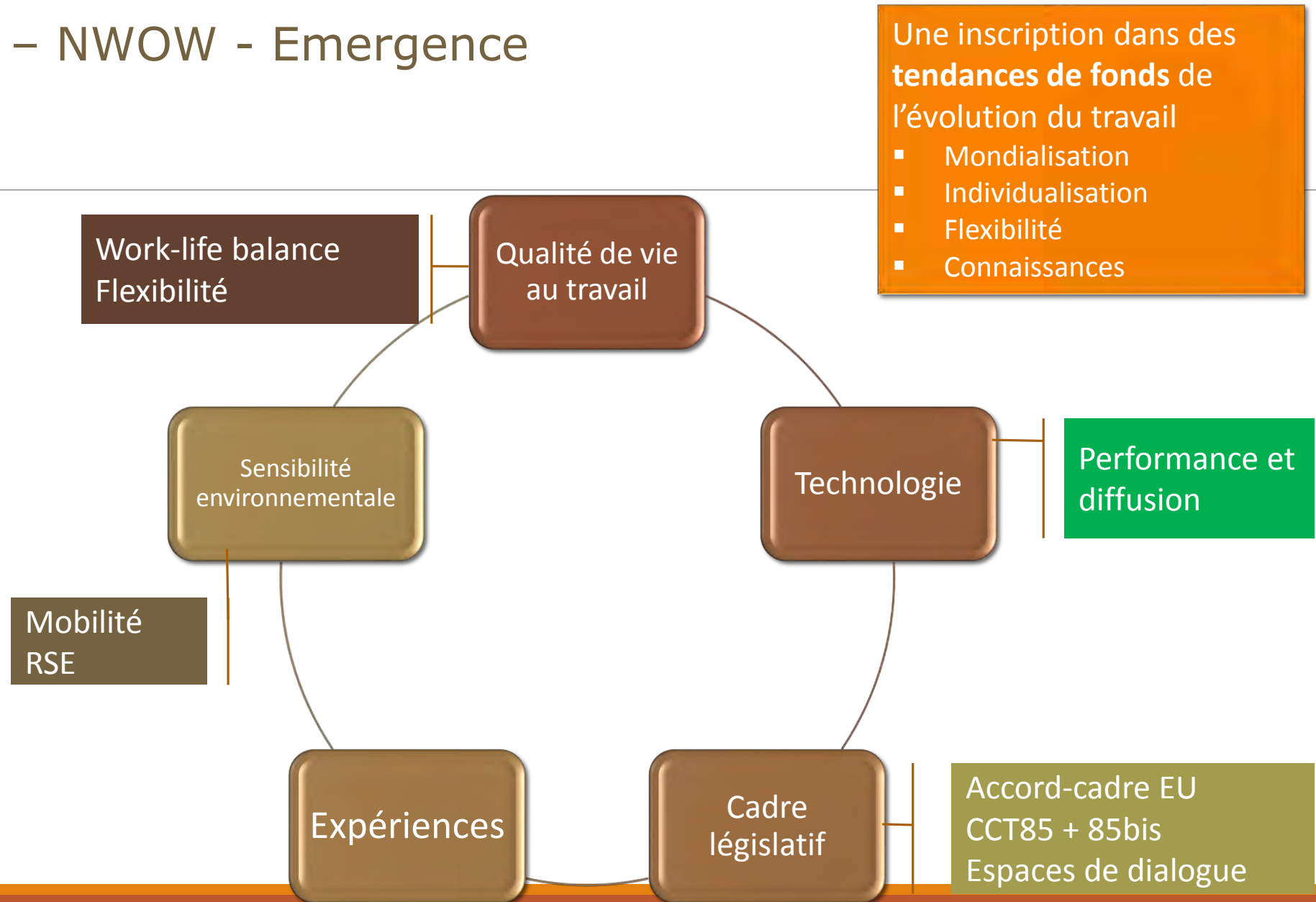
UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

CIRTES – CENTRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE TRAVAIL, ETAT ET SOCIÉTÉ

Contenu

- 1. New ways of working : de quoi parle-t-on?**
 - Facteurs d'émergence
 - Caractérisation : Nouveau monde du travail, vieux débats
- 2. Deux formes d'organisation du travail (faussement) emblématiques**
 - Le télétravail
 - Les bureaux collectifs
- 3. Résultats de recherche et enjeux organisationnels**
 - La distanciation, le contrôle
 - La collaboration, le bien-être et la performance
- 4. Discussion**

1 – NWOW - Emergence



1 – NWOW - Caractérisation

Caractériser les NFOT: une gageure?

- Flexibilité spatio-temporelle
- Mode d'organisation (projet, équipes, ...)
- Mode de management (MBO, 2.0 ou collaboratif, ...)
- **Philosophie managériale** et **vision de l'humain**

« Mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps 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 s'inscrivant dans un mouvement visant à rendre l'entreprise plus transparente, démocratique et collaborative. » (Taskin, 2012: 6)

2 – Télétravail

- Apparition du terme « télétravail » en 1972
- Exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance, au moyen des TIC.
- Un développement par *vagues*
 - 1975-1985 : l'euphorie technologique
 - 1985-1992 : les désillusions
 - 1992-2000 : politiques de développement
 - à.p.de '95 : les premières expériences viables
 - 2000-... : un projet organisationnel réaliste

2 – Télétravail

- Le télétravail régulier à domicile
 - Télétravail permanent ($\geq 90\%$ du temps)
 - Télétravail alterné ($\geq 20\%$ du temps)
- Le télétravail occasionnel à domicile ($< 20\%$ tps.)
- Le télétravail en télécentre ou bureau satellite
- Le télétravail mobile ($\geq 25\%$ du temps en dehors du bureau et du domicile)
- Le télétravail indépendant (y compris les SOHOs)

[ECaTT, 2000; SIBIS, 2003]

2 – Bureaux collectifs

- L'espace de travail objectif, comme support
 - 1900 : transposition de l'usine au bureau (*pools*)
 - 1950 : bureau paysager
 - 1970 : le bureau semi-cloisonné
 - 2000 : le panel, le système intelligent
- L'espace de travail stratégique, comme levier de gestion
- L'espace de travail subjectif, comme une composante de l'identité (au travail)

[Fischer, 1998; Labardin, 2009; Minchella, 2015; Donis, 2015]

2 – Bureaux collectifs

- **Bureau paysager** (*open space*): Grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur : l'aménagement du mobilier constitue des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles (Léon, 2003)
- **Bureaux partagés** (*shared office – desk sharing*): Sous forme d'openspace, les bureaux partagés se composent d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place. (Taskin et Vendramin, 2004)
 - *Combi-office: Petits bureaux individuels + large surface collective*
 - *Hot-desking: Espace de travail où chaque employé n'a pas, en permanence, un poste de travail (emplacement temporaire, parfois une simple connexion réseau).*
 - *Just-in-time office: Système de réservation sophistiqué, permettant aux utilisateurs d'occuper, pour des périodes relativement courtes, différents espaces de travail*

2 – Discours managériaux

Des avantages pour l'employeur...

- Réduction de l'espace de travail et des coûts associés
- Productivité accrue des travailleurs
- Fidélisation et satisfaction des travailleurs

...et pour le travailleur

- Flexibilité
- Conciliation privé-professionnel
- Autonomie et responsabilisation
- Qualité du travail et productivité
- Réduction des déplacements

[Illegems et al., 2001; Golden et al., 2008; Jaakson et Kallaste, 2010; Kowalski et Swanson, 2005; Kurland et Cooper, 2002; Martinez-Sanchez et al., 2008; Morgan, 2004; Perez et al., 2002; Peters et al., 2010]

2 – Discours managériaux

Des réalités contrastées

*Table 3. Summary of the evidence in support of a link with performance**

	No. of studies	Support	No association	Opposite
Financial performance indicators or productivity	18	8 (44%)	9 (50%)	1 (6%)
Turnover or retention	28	13 (46%)	15 (54%)	0 (0%)
Absenteeism	28	17 (61%)	10 (36%)	1 (3%)
Individual performance or productivity	42	13 (31%)	29 (69%)	0 (0%)
Job satisfaction	30	17 (57%)	12 (40%)	1 (3%)
Organizational commitment	22	9 (41%)	13 (59%)	0 (0%)
Health or well-being	19	6 (32%)	13 (68%)	0 (0%)

*Twenty-nine studies covered work–family balance; of these, 66% showed no association and 10% a negative association.

[De Menezes et Kelliher, 2011]

Un besoin pour d'autres approches

3 – Résultats de recherche et enjeux organisationnels

Perspectives critiques en management, un courant interne aux sciences de gestion

Des principes clés

- La déconstruction systématique des évidences managériales
- Réhabiliter la problématique du pouvoir et du contrôle dans l'étude des pratiques de gestion
- Insister sur la réflexivité des acteurs
- Ouvrir le management à un ensemble non-déterminé de finalités (performativité)

[Palpacuer et al., 2010; Alvesson et Willmott, 2012; Taskin et De Nanteuil, 2011]

Appliqué à l'étude du NWOW

- Questionner l'idéal de performance/autonomie associé au NWOW;
- Considérer que le télétravail rompt avec les fondements de l'exercice du management (et du contrôle): la visibilité et la présence;
- *Questionner la dimension du contrôle*

3 – Résultats de recherche et enjeux organisationnels

Cette perspective de recherche nous amène à considérer la distanciation (ou la déspatialisation) comme processus clé dans la reconfiguration du contrôle et de la relation managériale

- la distance physique
- la perception de cette distance physique et de ses effets potentiels sur les relations de travail: la distance psychosociologique
- les relations de travail (et donc, les processus de contrôle et de partage des connaissances, p.ex.) sont construites dans un contexte de contiguïté, c'est-à-dire où les individus sont présents et visibles
- la distanciation est le processus par lequel, par la réduction de la contiguïté, le contrôle et l'isolement social interagissent et s'adaptent mutuellement pour produire de nouveaux comportements adaptés à la situation « déspatialisée »

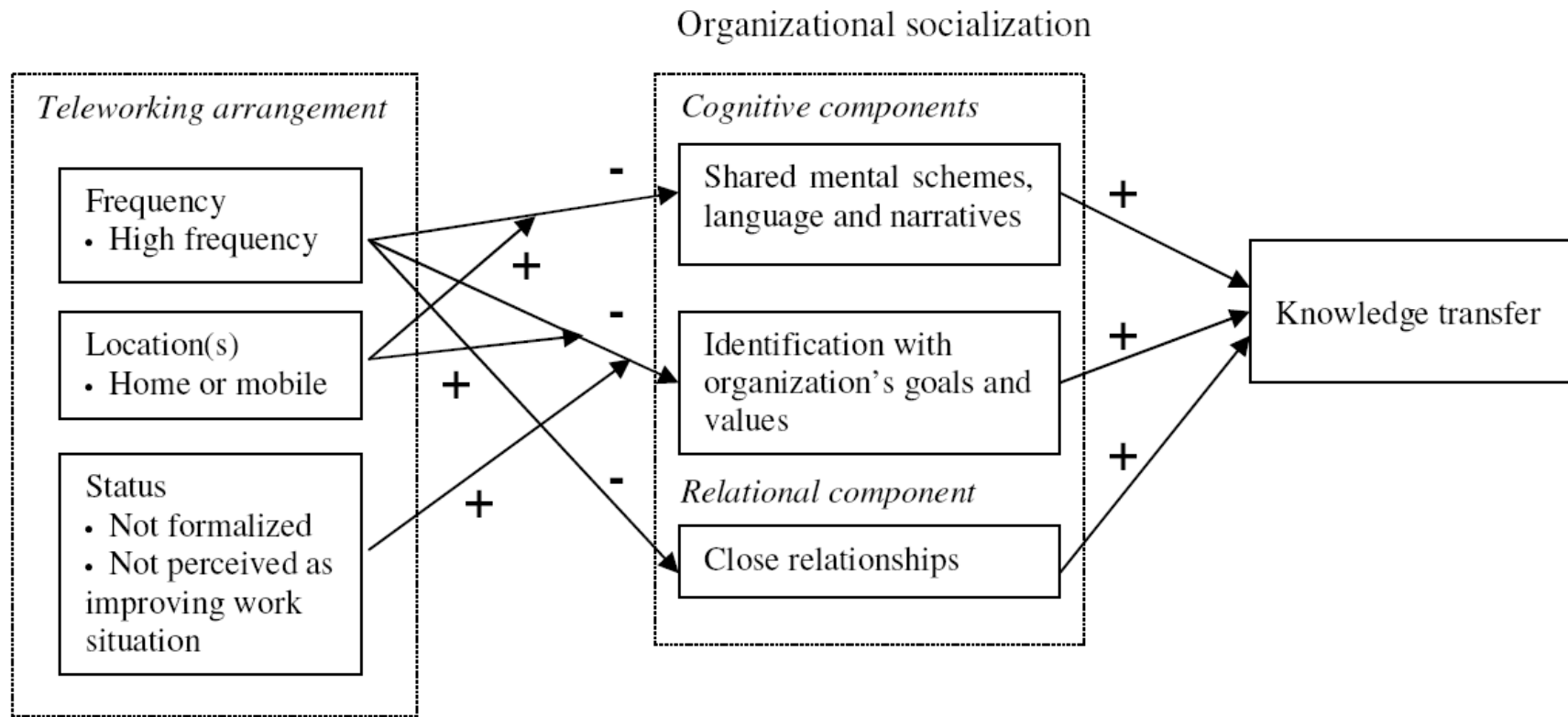
3 – Résultats de recherche et enjeux organisationnels

(synthèse de recherches menées dans la fonction publique en Belgique)

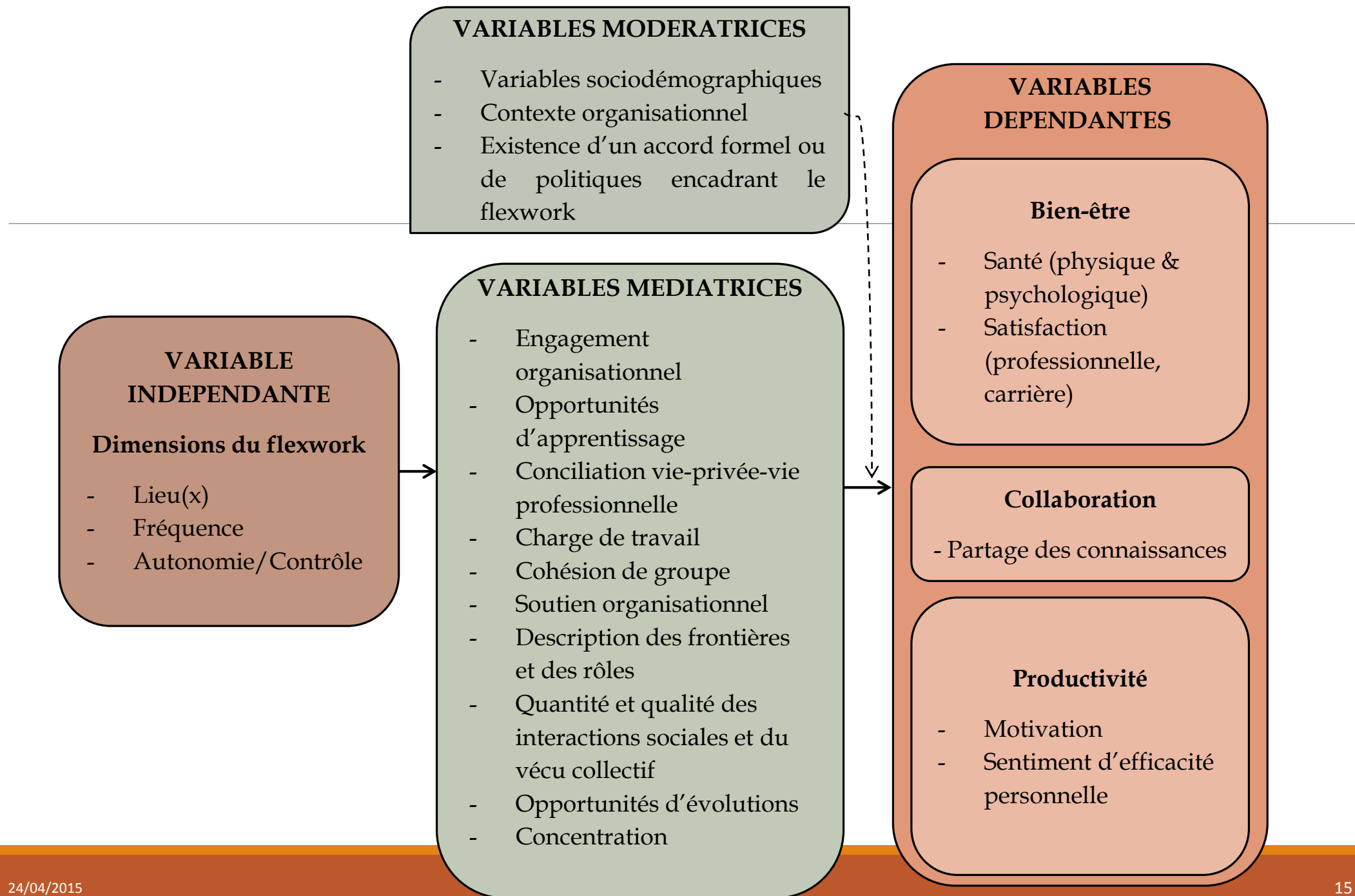
- Intensification du contrôle, par la superposition de formes technocratiques (formalisation des règles, des temps de coordination), l'extension de l'autorité hiérarchique, le développement de contrôles socio-idéologiques
- Mise en lumière du rôle des contrôles socio-idéologiques et du processus d'internalisation des normes (thèse du travailleur discipliné – Collinson et al., 1998) et de la nécessité d'étendre notre conception du contrôle en gestion à d'autres parties prenantes (ici, les employés) qui contribuent à produire les règles de contrôle
- Contrôle et autonomie: les deux faces d'une même pièce
- Retour sur les multiples raisons de l'échec:
 - *manque de cohérence entre les niveaux et la nature des régulations portant sur le contrôle*

3 – Résultats de recherche et enjeux organisationnels

Questionner le lien entre flexwork, bien-être, performance et collaboration



[Taskin & Bridoux, 2010]



3 – Résultats (synthèse)

- Une enquête quantitative pour mesurer les liens établis dans le modèle théorique et tenter de répondre à la question posée :
 - 1253 répondants au total, 841 questionnaires complets ;
 - Environ 1 mois de diffusion (12 mars > 15 avril 2014) ;
 - 55,8% d'hommes et 44,2% de femmes ;
 - 53% de francophones, 47% de néerlandophones ;
 - 25,32% issues de travailleurs du secteur public.
-
- 86% sont télétravailleurs ;
 - 91% travaillent en flexdesk (50% openspace + 41% desk sharing).

Télétravail

La pratique du télétravail a un effet positif sur l'ensemble des variables testées

- **Bien-être** : Influence positive du télétravail, sauf pour l'équilibre vie privée/professionnelle (Work Life Balance);
- **Collaboration**: Influence positive du télétravail ;
- **Productivité**: Influence positive du télétravail.

Flexdesk

*Le recours au flexdesk a un effet négatif sur l'ensemble
des variables testées
(une exception : WLB, influence positive)*

- **Bien-être** : influence négative du flexdesk, sauf pour WLB (+);
- **Collaboration** : influence négative ;
- **Productivité** : influence négative.

Mix de pratiques

Mixer du travail en flexdesk en alternance avec du télétravail permet de compenser l'ensemble des effets négatifs du flexdesk

Bureau individuel

*Le recours au bureau individuel a un effet positif sur
l'ensemble des variables testées
exceptions : WLB, influence négative*

- **Bien-être** : influence positive, sauf WLB;
- **Collaboration** : influence positive;
- **Productivité**: influence positive;

Enseignements transversaux

Les travailleurs en flexdesk, attachent plus d'importance aux dimensions telles que:

- *Les opportunités d'apprentissage ;*
- *La distraction ;*
- *Un environnement de travail porteur ;*

Ce qui signifie que ces dimensions sont plus critiques pour ces travailleurs dans ce type d'espaces de travail.

Enseignements transversaux

Les travailleurs en bureau individuel, attachent plus d'importance au *sentiment d'efficacité personnelle*

Ce qui pourrait signifier que les travailleurs en bureau individuel sont plus centrés sur leurs performances.

Enseignements transversaux

Les travailleurs en shared desk, attachent plus d'importance sur la dimension de *la cohésion de groupe*

Ce qui peut signifier que ces personnes ressentent un sentiment d'appartenance au groupe moindre et sont particulièrement sensibles à cette dimension collective. Par ailleurs, le manque de cohésion de groupe peut impacter l'engagement organisationnel.

Enseignements transversaux

Les télétravailleurs à domicile, attachent moins d'importance sur la dimension concernant *l'environnement de travail*

Cela signifie que l'environnement de travail n'est pas critique et est considéré comme adapté à l'activité de travail.

En télétravail à domicile, les gens ne considèrent pas leur environnement domestique comme problématique (car, probablement, ils ne l'associent pas entièrement à un espace de travail professionnel soumis à la distraction de collègues)

4 – Conclusions

- NWOW, d'abord une **philosophie managériale** avant d'être une série de pratiques
- Risque énorme d'effets désastreux si des pratiques associées au NWOW sont mises en place sans que la philosophie de management (et la vision de l'humain) ne soient questionnés
- Sur les outils les plus populaires:
 - le bureau partagé (« clean ») pose problème (dimension identitaire)
 - le télétravail combiné au bureau partagé permet de neutraliser l'effet négatif de l'open-space sur les dimensions de bien-être, de performance et de collaboration. Gare à l'engagement et à la loyauté.

Principales références

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004) ***Télétravail, Une vague silencieuse***. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.

Taskin, L. et Bridoux, F. (2010) "Telework: Despatialisation as a challenge to knowledge creation and transfer", ***International Journal of Human Resource Management***, 21(3): 2503-2520.

Taskin, L. et de Nanteuil, M. (2011) ***Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne***. Bruxelles: De Boeck, coll. Méthodes & Recherches

Taskin, L. (2010) "Déspatialisation: un enjeu de gestion", ***Revue Française de Gestion***, 36(202): 61-76.

Contact:

laurent.taskin@uclouvain.be