

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La déshumanisation au travail à travers les New Ways of Working (NWoW)

Auteure : Yasmina Yamaoui
Promotrice : Anne Rousseau
Lectrice : Harmony Glinne-Demaret
Année académique 2021-2022
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

La réalisation de ce projet de mémoire n'aurait jamais pu aboutir sans l'aide très précieuse de plusieurs personnes qu'il me tient à cœur de remercier chaleureusement.

D'abord, je remercie Madame Rousseau pour le temps qu'elle m'a accordée, ses conseils et la manière dont elle m'a guidée dans ce mémoire, ainsi que tout le corps professoral du Master en TRAV60. Merci aussi à Madame Bray pour son investissement auprès des étudiants.

Ensuite, je remercie vivement mon époux qui me soutient dans mes études et croit en moi, parfois pour nous deux.

Je remercie aussi tous les autres membres de ma famille (dont ma belle-famille) qui ont contribué de près ou de loin à ce que j'arrive à consacrer du temps à mon travail.

Merci entre autres, à Nick, Joëlle, Fatima et mon oncle Hadj.

En plus des membres de ma famille, je remercie aussi mes camarades du master en TRAV60 et les amis qui m'ont aidé dans la réalisation, notamment par leur relecture.

Enfin, je dédie ce travail à toutes les personnes qui souffrent dans leur travail.

Table des matières

Remerciements	2
1. Introduction	5
2. Partie I : la déshumanisation au travail	9
2.1. Les disciplines se portant sur la déshumanisation	9
2.2. Déshumanisation animale et mécanique	10
2.2. La déshumanisation au travail	10
2.3. Conséquences de la déshumanisation au travail	11
2.4. Eléments de déshumanisation au travail	11
3. Partie II : la déshumanisation au travail à travers les NWoW	12
3.1. Définition & caractéristiques des NWoW	12
3.1.1. Définitions des NWoW	12
3.1.2. Les 7 grands ensembles de pratique des NWoW : définitions	13
3.1.3. Caractéristiques des NWoW	15
3.1.4. Les flexibilités spatio-temporelles	17
3.2. Contexte d'apparition des NWoW	18
3.2.1 La flexibilité au travail	19
3.3. Objectifs visés à travers des NWoW	19
3.4. Le succès de la mise en place des NWoW	20
3.5. Enjeux des NWoW	21
3.5.1. Les enjeux de GRH portés sur la gestion des compétences à travers les TIC	21
3.5.2. Les enjeux des flexibilités spatio-temporelles	22
3.6. La déshumanisation en situation de NWoW	23
3.6.1. Les combinaisons positives et négatives des composantes des NWoW	23
3.6.3. Les paradoxes dans les NWoW	27
3.6.4. Les pathologies découlant des NWoW	31
4. Conclusion	33

Bibliographie	38
6. Annexes	41
6.1 Glossaire	41
6.2 Informations complémentaires	46

1. Introduction

« Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit, ni la plus intelligente. C'est celle qui est la plus adaptable au changement, qui vit avec les moyens disponibles et qui coopère contre les menaces communes. », Charles Darwin¹

J'ai choisi cette citation de Charles Darwin, car dans ce mémoire, il sera question de termes clés de cette citation.

Dans ce travail, il s'agira de changement, car les transformations organisationnelles sont au cœur des nouvelles formes d'organisation du travail ou en anglais, New Ways of Working (NWoW) qui ont apporté de grands bouleversements dans le monde du travail depuis leur apparition. (Zienkowski, Dufrasne, Derinöz, & Patriarche, 2020, p. 1)

En effet, les NWoW apparaissent alors dans un contexte marqué par une intensification de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (*TIC*), de marchés globalisés, du développement de l'individualisation dans les rapports sociaux au travail et de plus de flexibilité (surtout spatio-temporelles). (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015, p. 125)

Les pratiques de GRH (gestion de ressources humaines) s'en trouvent profondément modifiées, mais également, les pratiques de management et les fondements des organisations. (Ajzen, et al., 2015, p. 125)

Comme nous le verrons dans ce travail, les NWoW découlent du développement des TIC, dont le télétravail qui permet au travailleur de bénéficier d'une flexibilité temporelle et spatiale. (BeSWIC, s.d.)

En Belgique, les entreprises qui appliquent les NWoW sont celles du secteur des services et ce sont surtout des grandes entreprises ou des organisations du service publique. Les NWoW se développent de plus en plus en Belgique, mais elles sont peu appliquées au PME. (Digital Wallonia, 2016)

¹ (Citations modernité, s.d.)

Pour donner quelques chiffres, en Europe, les secteurs qui comprennent la plus grande proportion de travailleurs incluant les pratiques de télétravail, des TIC et du travail mobile sont celui de l'information et de la communication (avec 61% de travailleurs), les activités scientifiques (55%), les assurances et la finance (44%), les activités immobilières (44%) et les services publics (30%).

Ces secteurs sont en général très dépendants des activités basées sur les TIC et la flexibilité en fonction du lieu de travail. (Eurofound , 2020, p. 4)

Par ailleurs, une enquête récente a montré que 30% des jobs en Europe peuvent être pratiqués en télétravail et la crise du COVID 19 a eu un impact sur l'intensification de l'utilisation des outils des TIC et du télétravail. En Europe, il apparaît que 37% des travailleurs ont commencé à télétravailler durant cette crise. (Eurofound , 2020, p. 5)

D'ailleurs, avec la crise sanitaire, l'utilisation de certaines pratiques des NWoW se sont intensifiés étant donné que pour la première fois dans l'histoire de l'Europe, près de la moitié de la population de certains pays a dû travailler de manière virtuelle. (Eurofound , 2020, p. 36)

A l'avenir, les travailleurs en Europe seront de plus en plus amenés à travailler de manière flexible et cette tendance sera accentuée même en temps de post crise sanitaire. (Eurofound , 2020, p. 36)

En dépit du fait que les organisations se dirigent de plus en plus vers ces nouvelles formes d'organisation du travail, je m'interroge sur la place qu'ont les travailleurs en tant qu'humain dans leur implémentation. Sont-ils d'avantage considérés pour ce qu'ils représentent en tant qu'humain à travers les NWoW ou est-ce une autre façon de les voir uniquement comme des facteurs de production ? L'impact des NWoW sur le bien-être des travailleurs pose question (BeSWIC, s.d.) ce qui m'a amenée à m'intéresser plus particulièrement à la dimension de déshumanisation au travail à travers les NWoW.

La question centrale de ce travail sera alors portée sur la déshumanisation au travail dans le cadre des NWoW. Le but sera de faire une analyse théorique basée sur des recherches, des rapports et des ouvrages afin de voir s'il y a de la déshumanisation en situation de NWoW et si oui, sous quelle forme elle se présente et quelles sont les conditions qui la créent ou la développent ?

Pour ce faire, je vais décortiquer plusieurs aspects qui touchent aux NWoW à travers une recherche bibliographique, pour mieux comprendre ce qu'impliquent les NWoW, la logique managériale, les discours qu'ils induisent et leurs implications sur les travailleurs, particulièrement celles qui ont un effet déshumanisant.

C'est à travers les disciplines de la gestion des ressources humaines (GRH) et celle d'analyse psychosociale que je vous exposerai mon raisonnement au travers duquel je tenterai de répondre à la question principale de ce travail.

La GRH sera utilisée comme discipline majeure et l'aspect psychosociale comme discipline mineure.

La raison pour laquelle j'ai choisi la première discipline citée ci-dessus est que les NWoW se portent sur des pratiques managériales et de gestion. (Digital Wallonia, 2016)

Ensuite, pour ce qui est de l'approche d'analyse psychosociale, les nouvelles formes d'organisation au travail ont des impacts sur les travailleurs mais augmentent aussi les risques psychosociaux (Eurofound, 2020) et j'ai trouvé intéressant d'analyser ma question sous cette discipline, qui peut aussi enrichir de manière complémentaire l'apport théorique sur le thème de la déshumanisation en situation de NWoW. De plus, avec l'économie de services que nous connaissons à présent, les richesses des entreprises sont aussi basées sur les travailleurs. (BeSWIC, s.d.)

Présentation du corps du travail

D'abord, je présenterai ce travail en commençant par définir le terme de la déshumanisation au travail, les deux types de déshumanisation au travail, ses conséquences et les éléments qui sont à la déshumanisation au travail. Par ailleurs, 2 exemples de cas de déshumanisation qui m'ont interpellé vous seront suggérés dans les annexes.

Puis, nous entamerons la deuxième partie où l'on commencera par une définition des NWoW et leurs caractéristiques.

Ensuite, nous verrons dans quel contexte historique ces nouvelles formes d'organisation sont apparues. En effet, je pense que comprendre l'historique qui mène au contexte de développement des NWoW est important pour comprendre pourquoi il est pertinent de poser la question de la déshumanisation au travail dans les NWoW.

Nous découvrirons par la suite quels sont les objectifs visés par les entreprises qui vont vers les NWoW, ce qui sera suivi par les facteurs de succès nécessaires à leur implémentation.

En outre, nous explorerons les grands enjeux de ces formes d'organisations, dont ceux liés à la GRH (gestion des ressources humaines) ; aux flexibilités spatio-temporelles.

Enfin, nous aborderons la déshumanisation au travail en situation de NWoW qui sera abordée par les deux disciplines.

Nous verrons quelles combinaisons de pratiques des NWoW font naître le sentiment de déshumanisation chez les travailleurs.

Nous aborderons plus spécifiquement le sentiment de dépossession de l'espace et nous explorerons les questions des paradoxes que renferment ces formes d'organisations et nous terminerons par les pathologies qui découlent des NWoW.

Veillez noter que pour vous permettre plus de fluidité dans votre lecture, les termes qui seront écrits en italique seront des termes définis, dont vous trouverez la définition dans le glossaire en annexes.

Je vous souhaite une bonne lecture.

2. Partie I : la déshumanisation au travail

« L'esclavage n'a jamais été aboli. On faisait semblant de l'abolir à Rome, en Amérique et chez nous ; mais on n'abolissait en réalité que certaines lois, certains mots, jamais les choses. »
*Léon Tolstoï, L'Argent et le Travail, p. 74.*²

Afin de permettre de mieux situer notre compréhension de la déshumanisation en situation particulière des NWoW, nous partirons d'abord dans cette partie de la déshumanisation observée dans le monde du travail en général pour aller vers la déshumanisation en situation de NWoW qui sera abordée en fin de première partie.

Avant de continuer, voici une définition de la déshumanisation organisationnelle : la déshumanisation organisationnelle est définie comme : « l'expérience d'un travailleur qui se sent objectifié par son organisation au sein de laquelle sa subjectivité personnelle est niée et qui se sent comme un objet ou un instrument servant les fins de l'organisation. » (Chaire laboRH, s.d.)

2.1. Les disciplines se portant sur la déshumanisation

Etant pluridisciplinaire, cette notion est étudiée à travers plusieurs disciplines dont, la sociologie et la philosophie où Marx et Weber l'associent à la domination dans les relations ; la médecine où elle est liée aux sentiments des patients ; le droit ; la littérature ; la gestion et l'économie, par les notions d'invisibilisation et d'*objectification*, entre autres.

C'est surtout en psychologie du travail et en psychologie sociale que cette notion a été (le plus) au centre de maintes recherches et a été le plus théorisé. (Chaire labo RH, s.d.)

La déshumanisation au travail est étudiée depuis longtemps, surtout à travers la sociologie et ce, depuis le début de l'industrialisation et de l'ère du capitalisme.

Déjà, Weber considérait le travail comme étant la cause directe de la déshumanisation, car le travail dirige le travailleur vers les buts qui sont propres à l'organisation indépendamment de ceux du travailleur.

Marx aussi considérait le travail comme étant déshumanisant, car celui-ci prive le travailleur de son autonomie et l'aliène par le contrôle qu'il subit, ce qui l'empêche d'exercer une influence

² (Lucas, 2016)

sur l'organisation même du travail. (Donis, C., Parmentier, M., Stinglhamber, F., & Taskin, L., 2016, p. 49)

2.2. Déshumanisation animale et mécanique

Selon Haslam (2006) il existe deux grandes formes de déshumanisation : mécanique et animale. Par la déshumanisation animale, l'Homme est vu comme un animal ou un être inférieur. (cité dans la Chaire laboRH, s.d.)

A travers la déshumanisation mécanique, il est considéré comme un objet, un robot ou un outil et c'est essentiellement cette forme de déshumanisation qui est retrouvée dans le monde du travail. Ce dernier type de déshumanisation se rapproche de concept d'*objectification*. (Chaire laboRH, s.d.)

2.2. La déshumanisation au travail

« Nous ne sommes pas des robots ! », voilà ce que de plus en plus de travailleurs souhaitent exprimer à leurs supérieurs dont ils considèrent qu'ils exercent un management déshumanisant. (Taskin, 2020, p. 20)

Ils demandent et exigent donc de plus en plus de reconnaissance et d'être traités comme des humains. (Taskin, 2020, p. 20)

En effet, des études ont constaté que beaucoup de pratiques de management basées sur le contrôle des résultats de performance se multiplient alors que ceci est en fait d'une grande violence.

Le fait de constamment réduire le travail à des données et d'imposer des *reportings* transposés aux performances économiques de l'entreprise entraînent la perte de sens et un sentiment pour les travailleurs d'être uniquement considérés comme des facteurs de production. (Taskin, 2020, p. 21)

En annexes, vous trouverez 2 exemples frappants de déshumanisation au travail qui relèvent de cas extrêmes.

2.3. Conséquences de la déshumanisation au travail

Selon l'étude de la Chaire laboRH (2019), les conséquences de la déshumanisation au travail sont reprises ci-dessous :

- « Moins d'implication affective
- perte d'identification à l'organisation
- moins de satisfaction et engagement
- plus grande intention de quitter l'entreprise
- plus de tensions psychologiques ». (Chaire laboRH, s.d.)

Selon cette recherche, ces conséquences sont, dans les formes d'organisation de travail modernes, particulièrement dues aux bureaux partagés qui sont, en plus des effets néfastes du flexwork (ce point sera abordé de manière approfondie en deuxième partie de ce travail en point 3.6.1.1.), particulièrement problématiques. (Chaire laboRH, s.d.)

2.4. Eléments de déshumanisation au travail

Selon une étude menée par la Chaire laboRH, les éléments suivants sont à l'origine de la déshumanisation au travail :

- « la financiarisation et la digitalisation ;
- l'absence de droit à la parole ;
- la surcharge de travail ;
- l'absence de pratiques de développement ;
- le manque d'autonomie dans le travail ;
- les lourdeurs administratives (ou les longues procédures bureaucratiques) ;
- l'isolement social ;
- les injustices distributives ».

Les éléments ci-dessus sont classés par ordre d'importance au niveau de l'impact qu'ils ont sur la déshumanisation au travail. (Chaire laboRH, s.d.)

En outre, des études récentes en gestion et en psychologie montrent que des pratiques modernes d'organisation du travail et de management apportent aussi de la déshumanisation au travail (Chaire laboRH, s.d.) et c'est ce que nous verrons dans la deuxième partie de ce travail.

3. Partie II : la déshumanisation au travail à travers les NWoW

Après l'apport théorique sur la déshumanisation au travail, cette deuxième partie consistera à comprendre en quoi consiste les NWoW, ce qui différencie ces nouvelles formes d'organisation du travail de celles qui la précèdent et dans quel contexte elles sont apparues.

En outre, nous essayerons de saisir ce qui rend cette forme d'organisation innovante et cet aspect est important au regard de notre question de recherche.

En effet, en le mettant en relation avec les objectifs visés par les organisations, nous pourrons avoir des premiers éléments de réponse à la question centrale de ce travail.

Un point sera dédié à quelques facteurs clés de la mise en place des NWoW afin d'illustrer que son succès peut aller de pair avec un management plus humain.

Ensuite, je vous exposerai quelques enjeux des NWoW, ce qui permettra de mieux cerner l'étendue de leur portée au niveau individuel (concernant les travailleurs) mais aussi sur un plan sociétal.

Enfin, j'aborderai la notion de déshumanisation au travail en situation des NWoW.

L'approche de gestion nous permettra, entre autres, de voir que des combinaisons de pratiques organisationnelles peuvent entraîner le sentiment de déshumanisation au travail.

Avec les paradoxes que nous aborderons par les deux disciplines de ce mémoire, nous verrons également d'autres éléments pouvant conduire au sentiment de déshumanisation au travail.

La deuxième partie sera clôturée par les pathologies qui seront plus abordées sur le plan psychosocial.

3.1. Définition & caractéristiques des NWoW

3.1.1. Définitions des NWoW

Ci-dessous nous aborderons une des définitions des NWoW, ainsi que la définition des 7 grandes pratiques relatives aux NWoW.

J'ai pu lire plusieurs définitions des NWoW mais celle que je vous présente est, selon moi, intéressante car non seulement elle a été construite sur base de plusieurs définitions, mais en plus, elle permet de comprendre des éléments qui sont à l'origine de la déshumanisation à travers les NWoW et qui vous seront exposés dans le corps de ce travail.

Les NWoW

C'est d'abord au sein de l'entreprise Microsoft qu'est apparue le terme de « New World of Work » qui incluait la GRH, ainsi que les aspects liés à la technologie et de l'infrastructure. Ce terme a ensuite évolué pour devenir les « New Ways Of Working » qui englobe une organisation du travail plus vaste encore. (Foor & Taskin, 2013, p. 3)

Généralement, les NWoW sont décrites comme une nouvelle manière de travailler mettant en avant la responsabilisation des travailleurs grâce à un management basé sur la confiance et ce, afin de répondre aux demandes des clients et pour atteindre des objectifs fixés. (SPF Stratégie et Appui (BOSA), 2017)

Les NWoW sont rendus possibles grâce à l'utilisation des *TIC (technologie de l'information et de la communication)*. La flexibilité et la mobilité sont au cœur de ceux-ci, ainsi que l'espace de travail où un lieu est dédié pour chaque type de tâche.

Le contexte de l'entreprise est à prendre en compte pour leur implémentation qui doit être appliquée en fonction du type, des besoins, de la culture de l'entreprise et d'autres facteurs inhérents à l'organisation. (SPF Stratégie et Appui (BOSA), 2017)

Il existe plusieurs définitions des NWoW dans la littérature, mais nous avons choisi celle proposée par le Professeur Taskin. Il définit les NWoW comme étant « mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage de 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 ». (Ajzen, et al., 2015, p. 135)

« Dans la pratique, un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines et de modes d'organisation du travail se revendiquent de ces NWoW. » (Foor & Taskin, 2013, p. 3)

Ce que nous allons voir dans la section suivante.

3.1.2. Les 7 grands ensembles de pratique des NWoW : définitions

7 grands ensembles ont été distingués parmi les pratiques des NWoW (Ajzen, et al., 2015, p. 138), en plus des caractéristiques que nous verrons ci-dessous.

Le télétravail

Il s'agit du télétravail qui comprend le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel), du travail mobile, des *télécentres* et de *bureaux satellites*. (Ajzen, et al., 2015, p. 133)

Il se définit comme suit : « Le télétravail fait référence à une activité professionnelle, exercée en tout ou en partie à distance (d'où le résultat du travail est attendu) et au moyen des TIC (Taskin, 2002). Le télétravail se caractérise selon trois dimensions : (a) sa fréquence (il peut être occasionnel, alterné, permanent), (b) sa ou ses localisation(s) (le domicile, les télécentres, bureaux satellites ou espaces de coworking, les moyens et infrastructures de transport, les bureaux des clients), et (c) l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC). » (cité dans Taskin, Thiran, & Marichal, 2019, p. 74)

Le flexwork

Il est défini par Taskin (2012) comme : « la combinaison du télétravail, de l'open space et/ ou du bureau partagé » et il constitue le plus petit « dénominateur commun des NWoW ». (cité dans Marichal et al., 2019, p. 74)

Les équipes autonomes ou semi-autonomes

Il s'agit d'« équipes de travail où les travailleurs organisent eux-mêmes leurs tâches (distribution, plus ou moins grande spécialisation, etc.) à l'intérieur d'un cadre d'objectifs donné. » (Bobillier-Chaumon, M-E. & Sarnin, P., 2021, p. 448)

Les équipes virtuelles

Ce sont des « groupes de travailleurs, géographiquement et/ou organisationnellement dispersés et qui sont réunis en utilisant une combinaison de technologies de télécommunications et d'information pour accomplir leur travail, souvent dans le cadre d'un projet spécifique. » (Ajzen, et al., 2015, p. 137)

Les communautés de pratique

Ce sont des « groupes de personnes partageant une activité commune et partageant une connaissance commune ainsi que des intérêts et des valeurs proches. (Ajzen, et al., 2015, p. 136)

Le management participatif

C'est l'« ensemble des pratiques visant à associer les travailleurs à la définition et à la mise en œuvre des objectifs et des politiques de l'entreprise. » (Ajzen, et al., 2015, p. 137)

3.1.3. Caractéristiques des NWoW

Comme vu dans la définition des NWoW du Professeur Taskin, il s'agit « d'un mix organisationnel » qui englobe des processus et des pratiques innovantes et variées dont les points communs constitueraient une nouvelle forme d'organisation du travail, différente des précédentes (*OST* et *organisation bureaucratique du travail*).

Cette nouvelle forme d'organisation du travail encourage l'autonomie, l'implication personnelle, le travail d'équipe et la flexibilité au travail. (Ajzen, et al., 2015)

On dénombre 3 grands aspects qui se dégagent des NWoW en termes de caractéristiques:
(cf. figure 1 ci-dessous)

- La flexibilité spatio-temporelle qui inclut : les bureaux partagés, le télétravail, les *télécentres* ou *bureaux satellites*, le *flex desk* et le *coworking*.
- Les modes d'organisation qui aspirent à la flexibilité et à la collaboration au travail, notamment par des open space, des équipes pouvant être autonomes, semi-autonome ou virtuelles et des *organisations en réseau*.
- Des styles de management encourageant la participation à la décision des travailleurs, comme le *management par objectifs*, le *management participatif*, le *management par projets*, le knowledge management ou l'autonomie collaborative.

(Foor & Taskin, 2013, p. 6)

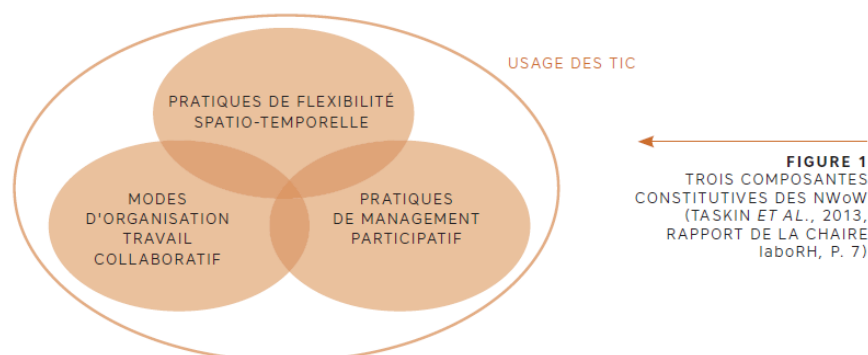


Figure 1 – Cette figure représente les trois composantes constitutives des NWoW (Marichal et al., 2019, p.71).

La nouveauté des NWoW

Outre un mélange de pratiques organisationnelles, les NWoW sont, en fait, un mélange des modes d'organisation déjà existants.

Cependant, ce qui les rend inédites c'est la vision des entreprises qui sous-tend les composantes des NWoW. Celle-ci aurait pour vocation de faire place à plus de collaboration et de démocratie sur du long terme dans les entreprises. C'est le mix de cette vision et des 3 composantes des NWoW qui rendent ce mix de pratiques innovant. (Foor & Taskin, 2013, p. 19)

Ce concept est également caractérisé par l'aspiration des entreprises à appliquer plus de transparence (ce qui mène à plus de « porosité » entre l'organisation et ce qui lui est externe) et à rendre les travailleurs plus responsables et autonomes grâce à un management basé sur la confiance. (Ajzen, et al., 2015)

Ce mode d'organisation est aussi rendu inédit par la volonté de mettre en avant l'aspect gagnant-gagnant promis par l'implémentation des NWoW, notamment par la promesse de plus de bien-être au travail, d'écoute des besoins des travailleurs, de confiance et le développement de leurs compétences. (Ajzen, et al., 2015)

Plusieurs auteurs mettent aussi en rapport 4 facteurs qui étayent les NWoW, dont « (a) des pratiques de flexibilité ; (b) des pratiques de GRH dites d'implication ; (c) une perspective managériale qui envisage ces deux éléments précédents comme intégrés et complémentaires ; (d) un travailleur flexible et proactif. ». (Ajzen, et al., 2015, p. 130)

Nous pouvons aussi ajouter l'apport de Peters et al. (2014) qui joint au « nouveau monde du travail » des méthodes de GRH promouvant l'implication, la confiance et la flexibilité au travail. (Ajzen, et al., 2015, p. 130)

D'autres éléments qui caractérisent les NWoW sont également à souligner, comme le bien-être, « l'élargissement des tâches » et la porosité organisationnelle qui impliquent que des « organisations décentralisées, plus réactives et plus souples » émergent.

Toutes ces caractéristiques marquent le point de bascule avec les anciennes formes d'organisation et celui-ci est renforcé par le management participatif et la flexibilité au travail. (Ajzen, et al., 2015)

3.1.4. Les flexibilités spatio-temporelles

Les flexibilités spatio-temporelles portent sur :

- **Le temps de travail** comme entre autres : les horaires de travail, le temps partiel, le travail en week-end ou de nuit, les horaires de travail variables, les heures supplémentaires ou le travail sur appel.
- **Le lieu du travail** comme : le travail à domicile, les groupes de travail à distance, travail mobile ou itinérant, télécentres, télétravail alterné (bureau ou à domicile) bureaux satellites, etc. (Foor, & Taskin, 2013, p. 8)

Les organisations peuvent s'assimiler à « des réseaux mobiles d'individus, de capitaux et de technologies » qui permettent de travailler n'importe où, en dehors ou à l'intérieur de l'entreprise, rendant ainsi les travailleurs multitâches, autonomes et flexibles.

Ce type de flexibilité est étroitement lié à la « *déspatialisation* » et au « travail à distance » (Foor, & Taskin, 2013, p. 8)

Parmi les pratiques de travail de flexibilité spatio-temporelles, nous pouvons citer :

- Le travail à domicile ;
- l'open space ;
- le bureau partagé ;
- le télécentre ;
- et le télétravail, dont le *travail à domicile* (qui peut être permanent, alterné, ou occasionnel) et le *télétravail mobile*. (Foor, & Taskin, 2013, p. 9)

Des espaces de travail transformés

Sur le terrain, il a été constaté qu'il y a une volonté des entreprises de rationaliser les espaces, via les pratiques d'open space, de flexdesk ou par le télétravail. (Marichal et al., 2019)

L'espace se transforme alors en lieux « partagés, multiples et même dé-personnalisés ». (Marichal et al., 2019)

On observe des espaces dédiés à des lieux de réunion et l'entreprise devient un lieu de rencontre faisant apparaître la dimension identitaire alors que le domicile devient le lieu de concentration pour son travail. (Marichal et al., 2019)

Il y a aussi les espaces de travail virtuel du fait du développement des TIC, comme WhatsApp ou d'autres plateformes de travail. (Ajzen, 2021)

3.2. Contexte d'apparition des NWoW

A partir de l'époque *des trente glorieuses*, les entreprises se sont dirigées vers de plus en plus de flexibilité au profit de modèles organisationnels rigides basés sur la planification (à l'instar du modèle taylorien-fordien) et de nouvelles pratiques managériales se sont développées. (Ajzen et al., 2015, p. 134)

À partir des années 2000, la crise financière implique un investissement colossal dans le domaine des *TIC* et un désinvestissement dans le secteur automobile et sidérurgique. La concurrence est alors globalisée au niveau international.

L'accélération des transformations du rythme de vie, social et technologique entraîne un épuisement chez les travailleurs qui seront également de plus en plus en demande de flexibilité au travail, en vue d'avoir un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. (Taskin, 2020, p. 71)

En effet, d'après une enquête du SPF Mobilité et Transports et l'institut Vias (2020), 84% des travailleurs préfèrent le télétravail au fait de travailler en entreprise pour car ils considèrent à 74% d'entre eux que cela permet d'avoir un meilleur équilibre entre la vie privée et professionnelle. (BeSWIC, s.d.)

Les entreprises changent de stratégie de gestion (par des décentralisations, par exemple ou des regroupements d'entreprises) et la fonction RH devient un partenaire stratégique des dirigeants d'entreprise. (Taskin, 2020)

A partir de ce moment-là, la fonction RH devient acteur du changement, avec comme mission centrale, la fidélisation et le développement des compétences des travailleurs.

Cette fonction est aussi amenée à devoir se justifier par des processus de *monitoring* (avec des indicateurs) visant à montrer sa valeur et sa raison d'être. (Taskin, 2020, p. 21)

Ceci reflète bien, que dans ce contexte d'investissement important, il est attendu de la part d'une fonction qui gère essentiellement des travailleurs, et donc des êtres humains, de prouver sa valeur pour justifier un retour sur investissement des actionnaires.

Nous sommes alors dans un contrôle socioculturel et technocratique et le travailleur est considéré comme un capital à développer ou une ressource économique à optimiser. (Taskin, 2020, p. 21)

3.2.1 La flexibilité au travail

La flexibilité au travail est définie par Everaere comme « la capacité d'adaptation des organisations sous la double contrainte de l'urgence et de l'incertitude ». (Taskin, 2020)

Ce terme fait déjà son apparition dans les années 1970 notamment avec une avancée dans les flexibilités quantitatives avec, par exemple, davantage de statuts d'emplois atypiques ou de licenciements.

Comme expliqué plus haut, la flexibilité du travail ne veut pas dire que les anciennes formes d'organisation classique du travail ne soient plus appliquées. En effet on observe que les organisations qui ont dû s'adapter à la réalité sociale et économique appliquent un mélange des nouvelles formes d'organisation et de celles plus classiques. (Taskin, 2020, p. 71)

3.3. Objectifs visés à travers des NWoW

Des études ont mis en évidence que ce sont des raisons économiques (pour optimiser la performance organisationnelle et les profits) ; organisationnels (pour améliorer les processus de travail), sociétales (en octroyant plus de responsabilité et d'autonomie au travailleur et par le travail collaboratif et participatif) et environnementales (en voulant réduire l'impact environnemental) qui motivent les entreprises à aller vers des pratiques de NWoW. (Ajzen, et al., 2015)

Il pourrait donc sembler que la mise en place des NWoW ne se limiterait qu'au réagencement de l'espace de travail mais le but présenté par les entreprises qui les mettent en place est de poursuivre des objectifs de bien-être des travailleurs, de responsabilisation et de collaboration.

C'est aussi pour rester compétitives dans un monde où tout va de plus en plus vite et qui est connecté en permanence que les entreprises ont besoin de se réorganiser et de s'adapter pour survivre dans les marchés globalisés.

Ainsi, les NWoW ne sont pas une finalité en soi mais un levier stratégique pour atteindre leur vision à long terme. (Marichal et al., 2019)

Cependant, des études ont mis en avant que c'est surtout la recherche d'objectifs de résultats économiques qui sont les premières motivations à implémenter les NWoW.

Pourtant, comme écrit ci-dessus (cf. point 3.1.3), ce qui donne aux NWoW sa « capacité d'innovation » c'est ce qui réside dans sa philosophie intrinsèque (qui prône la vision du travailleur responsable et autonome et la démocratie dans les gouvernances en entreprise).

Les motifs pour lesquels les entreprises implémentent les NWoW sont dans ce sens souvent ambigus. (Ajzen, et al., 2015)

Somme toute, plusieurs facteurs de motivation aussi bien macro (tel que la flexibilisation généralisée au marché du travail, l'individualisation, le développement du numérique et du digital ou encore, la globalisation), méso (comme la porosité des entreprises) ou micro (comme les aspirations des travailleurs) se mêlent et encouragent le développement des NWoW. (Ajzen, et al., 2015)

3.4. Le succès de la mise en place des NWoW

D'après les études menées par la Chaire laboRH en 2014, quand la mise en place des NWoW a pour but de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes, il y a plus de chances que leurs effets soient positifs que si les attentes ne sont uniquement que d'ordre financier. (Marichal et al., 2019)

L'implémentation des projets NWoW est un processus qui nécessite de partir des besoins de l'entreprise et de son contexte. Ils ne servent pas les mêmes objectifs et seront pratiqués de manières différentes d'une organisation à une autre.

S'agissant d'une transformation organisationnelle, il va de soi que les projets NWoW doivent être vus sur le moyen et le long terme, car ils impactent bien plus que les espaces de travail mais aussi sur la manière de travailler et l'ADN de l'entreprise. (Marichal et al., 2019)

Il est essentiel que les parties prenantes se sentent impliquées dans le projet d'implémentation des NWoW. L'esthétique des espaces ainsi que leur adaptabilité aux différents besoins des activités de travail est aussi un facteur de réussite. A travers un agencement de l'espace adéquat, les travailleurs peuvent ainsi se mettre dans l'état d'esprit de l'activité à pratiquer plus facilement (par exemple, mieux communiquer avec les collègues dans les espaces de réunion ou mieux se concentrer grâce au télétravail, etc.). (Marichal et al., 2019)

L'implémentation du projet NWoW à travers du management humain est la clé du succès de sa mise en place.

Celui-ci doit être garant d'une harmonie entre ce qui est annoncé et les actions menées, ainsi que la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. (Marichal et al., 2019)

3.5. Enjeux des NWoW

Les NWoW entraînent plusieurs enjeux dont ceux d'ordre technologiques mais aussi : juridique, dont le rapport à l'emploi (par rapport aux contrats de travail, par exemple) ; d'un point de vue gestionnaire, notamment en matière de GRH et surtout social.

L'enjeu social et la place du collectif dans le contexte des NWoW est essentiel, le lien social entre travailleurs et l'importance de la collaboration au travail constituent les plus grands enjeux de cette nouvelle forme d'organisation du travail. (Marichal et al., 2019)

Dans ce sens, la mise en place des projets des NWoW doivent être fait sur base d'une vision globale, notamment pour éviter les risques psychosociaux. (BeSWIC, s.d.)

De plus, les facteurs assujettissants les travailleurs à travers le développement des TIC, ont été soulignés par différents travaux (Geary, 2003 ; Kalleberg, 2003 ; Bonnivert et al., 2003 ; Holman et al., 2005 ; Chanlat, 2006 ; Chênevert et Dubé, 2008 ; Taskin et Tremblay, 2008 ; Kelliher et Richardson, 2012) (cité dans Ajzen et al., 2015) pour expliquer l'ampleur des NWoW.

Les transformations dans les NWoW viennent donc impacter le travailleur en tant qu'individu et même dans son identité professionnelle avec les transformations spatio-temporelles. (Marichal et al., 2019)

3.5.1. Les enjeux de GRH portés sur la gestion des compétences à travers les TIC

D'abord avec l'évolution des TIC, de nouvelles compétences sont attendues des salariés qui doivent s'adapter aux nouveaux modes de pratiques de leur fonction et des processus, entraînant de nouvelles règles qui s'appliquent également aux salariés.

Par ailleurs, dans le contexte des NWoW, les métiers se calquent sur l'outil informatique sur lequel il est nécessaire de développer des compétences, (voire une maîtrise) afin de mener à bien ses tâches. Ces changements dans les métiers qui sont induits par les TIC, sont fatigantes

sur le plan cognitif et peuvent entraîner une « déqualification » et même une « disqualification » du travailleur. (Bobillier-Chaumon, M-E. & Sarnin, P., 2021)

Ensuite, ces nouvelles transformations du travail ont fait émerger de nouvelles pratiques comme, la gestion de carrière qui entraîne l'évaluation des travailleurs et le management par objectifs. Néanmoins, cette dernière a souvent pour conséquence d'éluder la question du temps de travail réellement presté au profit des objectifs à atteindre. Il a été dès lors constaté que, par exemple en France, une majorité des salariés dépassent le temps de travail légal à prester. (Molinier, 2009)

Pourtant, comme nous l'avons vu dans la première partie, la surcharge de travail constitue un élément pouvant causer de la déshumanisation au travail.

La manière dont il est attendu des travailleurs de s'auto-gérer dans leur travail est aussi une nouvelle responsabilité qui leur est imposée et qu'ils doivent apprendre à gérer. (Ajzan, 2021)

3.5.2. Les enjeux des flexibilités spatio-temporelles

La modification de l'espace entraîne une nouvelle manière de gérer ces enjeux et génère ainsi de nouveaux modes de travail (par exemple le télétravail). Les TIC permettent l'exportation du travail en dehors de l'entreprise et rendent les frontières spatio-temporelles floues. (Bobillier-Chaumon, M-E. & Sarnin, P., 2021, p. 109)

Or, les espaces de travail ont une connotation symbolique qui dépassent de simples mètres carrés à mesurer ou à agencer. Ceux-ci contribuent à la construction identitaire des travailleurs car c'est le lieu des émotions et des souvenirs. Il est habité et peut être approprié (par des objets personnels) par les employés. (Marichal et al., 2019)

Ces espaces transformés sont en fait, d'après la recherche, le reflet de changements sociaux (en ce qui concerne la manière de collaborer) et identitaires (le genre de professionnel que le travailleur veut devenir).

Des transformations profondes sont donc en jeu à travers les réorganisations des espaces de travail qui vont même jusqu'à impacter les individus (leur corps et esprit) ainsi que la société dans son entièreté. (Marichal et al., 2019)

Concernant le télétravail, la question se pose non seulement sur les enjeux des usages du télétravail dans les NWoW mais également sur les relations sociales, notamment entre le manager et les salariés et sur la manière dont s'organise la vie privée et professionnelle. (Ajzen, 2021)

Notons qu'en fonction de la situation du travailleur, l'équilibre entre la vie privée et professionnelle peut être ébranlé (s'il s'agit d'une maman seule, en fonction de l'éducation du travailleur). (Ajzen, 2021)

3.6. La déshumanisation en situation de NWoW

Les TIC étant à la base du développement des NWoW, elles sont aussi source de rupture entre l'expérience vécue par le travailleur et le numérique car elles englobent les activités professionnelles dans un univers virtuel et numérique pouvant entraîner, non seulement d'éventuels pertes de repères de l'espace et du temps au profit de repères virtuels, mais également l'imposition d'un rythme de travail guidé par le numérique. Tout ceci a, bien entendu, un effet destructeur sur le caractère humain des travailleurs. (Lucas, 2016)

De plus, l'hyperconnectivité engendrée par les NWoW, soumet la subjectivité du travailleur à de la flexibilité dont le but est axé sur des aspects financiers et quantitatifs **et non basé sur des qualitatifs du réel**. Le métier se transforme alors en « technologie de déshumanisation du travail » (Lucas, 2016)

3.6.1. Les combinaisons positives et négatives des composantes des NWoW

3.6.1.1. Les effets du flexwork

En se basant sur la définition retenue des NWoW, ils devraient plutôt être abordés comme un mélange de pratiques organisationnelles plutôt que de considérés chaque élément qui les constitue de manière isolée, et ce, afin de pouvoir mieux observer leur impact. Il vaut mieux, par exemple, considérer les effets de l'open space et du télétravail, ce qui aura plus de sens que d'observer les effets du télétravail uniquement. (Marichal et al., 2019)

C'est dans cette optique, que l'analyse qui suit sera présentée.

Pour rappel, le flexwork est défini comme « la combinaison du télétravail, de l'open space et/ou du bureau partagé » et il constitue le plus petit « dénominateur commun des NWoW » (Marichal et al., 2019)

Des études mettent en évidence des impacts bénéfiques du flexwork qui sont, entre autres, une diminution du désir de quitter son entreprise, un meilleur équilibre entre vie privé/vie professionnelle et une réduction de stress. (Marichal et al., 2019)

Cependant, des recherches ont aussi montré qu'en fonction des combinaisons, le flexwork peut avoir un impact négatif sur le bien-être, la performance et la collaboration entre travailleurs. En effet, en fonction de certaines situations de travail, il peut entraîner de la déshumanisation car il peut engendrer un sentiment de dépossession de l'espace et d'invisibilité. (Marichal et al., 2019)

Par ailleurs, le *bureau partagé* ne permet pas au travailleur de s'approprier son espace de travail car dans ce type de conception, les entreprises accordent moins de place de bureau par rapport au nombre de salariés qui y travaillent (par exemple ceux-ci ne prévoient que 80 places pour 100 salariés au lieu de 100). (Donis et al., 2017)

Lorsque le nombre de salariés souhaitant travailler sur leur lieu de travail dépasse le nombre de places disponibles, ils doivent éventuellement s'inscrire ou demander en quelque sorte la permission d'occuper un bureau.

Ceci délégitimise la volonté de s'approprier son lieu de travail, ce qui est nuisible au sentiment d'appartenance et envoie un message aux salariés qu'ils ne sont pas chez eux dans l'entreprise. (Zebre, 2021)

3.6.1.2. L'effet de l'open space

Une enquête menée par la Chaire laboRH en 2019 sur des travailleurs exerçant leur métier dans des espaces de travail variés, montre que le sentiment de déshumanisation est lié à l'ouverture de l'espace de travail : plus il est ouvert et plus ce sentiment de déshumanisation est grand.

L'open space est censé améliorer la communication entre les collaborateurs. Néanmoins, il s'avère que dans la réalité, ces impacts ne sont pas toujours présents, voire même, qu'ils soient plutôt négatifs, dans le sens où les travailleurs, avec l'usage de l'open space, se sentent épiés, désocialisés et ont un sentiment d'intrusion et d'isolement.

Selon les études de la Chaire laboRH, la combinaison qui semble tout de même entraîner des conséquences positives en termes de bien-être est celle de l'open space et du télétravail.

En effet, ces études ont pu constater qu'alors que les bureaux partagés peuvent nuire à la concentration des travailleurs, le télétravail donne alors l'occasion aux travailleurs de pouvoir se concentrer et l'open space permet de profiter des activités nécessitant plus de socialisation (comme les meetings, etc.). (Marichal et al., 2019)

3.6.2. Le sentiment de dépossession

Ce sentiment engendré par les NWoW peut être la cause de résistance face aux changements et du manque d'implication de certains travailleurs.

D'ailleurs une autre enquête qualitative et quantitative menée par la Chaire laboRH a mis en évidence la corrélation entre déterritorialisation et déshumanisation qui engendre notamment le sentiment de dépossession.

Ce sentiment de dépossession est de 3 (Marichal et al., 2019) :

- L'impression de ne pas avoir son mot à dire sur l'implémentation des NWoW en soi
- Le sentiment d'être dépossédé de son « expertise professionnelle » (cité dans Marichal et al., 2019)
- Le fait de ne pas se sentir en phase avec son espace.

Cette privation de l'appropriation de son espace aboutit à l'impossibilité de développer son identité, au sentiment d'invisibilité, d'isolement et d'abandon par les managers.

Les travailleurs ressentent une sorte de violence au fait de devoir répondre aux attentes hiérarchiques qui consistent à être mobile, flexible et autonome. (Marichal et al., 2019)

Il ressort aussi de cette étude que plus les espaces sont partagés, plus le sentiment de déshumanisation est grand alors que pour les personnes travaillant en bureaux fermés, ce sentiment est bien moindre. (Marichal et al., 2019)

En ce qui concerne l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise, ceux-ci ont plus de mal à s'y sentir intégrés lorsqu'ils travaillent dans un open space, car ils se sentent perdus et abandonnés. (Marichal et al., 2019)

Cette étude a également pu mettre en évidence 3 éléments liés à l'importance de l'espace qui sont :

- la taille de l'espace : plus il est grand et plus il peut entraîner de la déshumanisation ;

- la satisfaction sur la manière dont est organisé l'espace : ceux qui sont chaleureux et bien agencés en fonction des besoins des tâches à effectuer réduisent les risques de déshumanisation ;
- l'implication des travailleurs dans les projets d'implémentation des NWoW : le fait de pouvoir y participer permet d'estomper le sentiment de déshumanisation. (Marichal et al., 2019)

En ce qui concerne le télétravail, il semblerait que celui-ci n'ait pas vraiment d'impact sur le sentiment de déshumanisation en situation de bureau partagé et d'open space, bien que, comme écrit plus haut, le télétravail peut avoir un effet bénéfique sur le bien être quand il permet d'estomper les effets néfastes de l'open space ou du bureau partagé. (Marichal et al., 2019)

Ces études ont mis en évidence que la pratique du bureau partagé provoque les conséquences qui suivent sur les travailleurs:

1. un sentiment d'invisibilité ;
2. un climat d'anonymat ;
3. le sentiment d'être abandonné ;
4. une mauvaise concentration au travail (à cause des distractions visuels et du bruit ambiant) ;
5. le caractère impersonnel de l'espace, ce qui engendre le sentiment de dépossession.

Cette étude permet de mieux saisir la raison pour laquelle le sentiment de déshumanisation est fort présent en situation de NWoW (Marichal et al., 2019)

3.6.3. Les paradoxes dans les NWoW

3.6.3.1. Les discours managériaux dans les NWoW

« Lorsque les mots perdent leur sens, les gens perdent leur liberté. », Confucius³

La littérature relative aux NWoW défend que ceux-ci soient inscrits et construits à travers une logique néolibérale. Dès lors, Hambye et al. (2013) considèrent que les valeurs de flexibilité, de confiance et d'autonomie relèvent d'« une utopie managériale néolibérale » et qu'ils poussent « joyeusement » les salariés à accorder la manière dont ils se gèrent aux objectifs de leur organisation.

De plus, non seulement, les dirigeants comptent sur leurs travailleurs pour atteindre leurs objectifs, mais en plus, ils espèrent d'eux un engagement délibéré et total. (Donis, et al., 2020)

Ce paradigme de management est résumé par Hambye et al. comme ce qui suit :

« (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, p. 98). (cité dans Zienkowski, et al. 2020)

En ce qui concerne l'aspect démocratique des NWoW, il dépend de la manière dont les dirigeants définissent le sens du mot « participatif ». En général, celui-ci a des significations très variées en entreprise, mais, d'après une enquête menée auprès de plusieurs salariés, il apparaît que, bien qu'ils puissent participer à des décisions, l'étendue du niveau de participation qui leur est accordée reste très limitée et ne dépasse pas un certain niveau de hiérarchie.

D'où les NWoW renferment une part de fantasme induit chez les salariés en prônant un idéal démocratique. (cité dans Zienkowski, et al. 2020)

Des enquêtes menées auprès de salariés ont montré que les discours des NWoW réorganisent la *subjectivité* des travailleurs. (Zienkowski, et al., 2020, p. 31)

Cela dit, il ressort aussi de cette enquête que ceux-ci sont capables, par leur réflexivité, de prendre du recul quant aux discours qui promeuvent les NWoW. Notamment en exprimant un

³ (Van Liel, 2020)

avis critique du management par objectifs imposé dans le service public qu'ils considèrent comme étant absurde, car ils estiment que le service fourni aux citoyens ne peut être mesuré par des chiffres. (Zienkowski, et al., 2020, p. 2)

Ceux-ci mettent aussi en avant que ce qui donne de la qualité à leur travail n'est pas la modernité que véhiculent les NWoW, mais un travail éthique. Ce qui constitue non seulement une critique des NWoW, mais également une critique envers le système néolibéral. (Zienkowski, et al., 2020,)

Or, les discours managériaux contradictoires s'inscrivent dans une logique plus large de diktat managérial moderne (comme l'injonction de devoir produire plus avec moins de moyens) et tous ces paradoxes peuvent avoir de graves répercussions sur la santé mentale du travailleur (Van Liel, 2020).

3.6.3.1.1. Les transformations comme outil de domination des travailleurs

Les transformations organisationnelles en elles-mêmes peuvent aussi servir d'outil d'assujettissement des travailleurs, car elles les incitent à devoir sans cesse s'adapter à de nouvelles manières de travailler. Ceci permet aux dirigeants d'avoir un discours négatif sur les pratiques déjà mis en place en les faisant passer pour des pratiques obsolètes et à faire l'apologie des nouvelles manières de travailler (dont les nouveaux outils), ce qui engendre continuellement des pertes de repères auprès des travailleurs, les déstabilise et les musèle sur l'organisation du travail en soi. (Linhart, 2015)

3.6.3.1.2. Reconnaissance et professionnalisme

En effet, cette tendance à l'autonomie des travailleurs, en situation de « management de performance », mène à beaucoup de souffrance au travail. La globalisation et l'internationalisation des entreprises y sont également pour quelque chose, car elles suppriment les relations sociales et le sens au travail. Cette perte de sens est souvent reprise dans un discours managérial faisant miroiter des pratiques qui, au fond, sont plus portées sur les traits personnels et humains des travailleurs que sur le professionnalisme même. (Taskin, 2016)

Cette volonté de psychologiser les travailleurs en se baser sur des qualités humaines qui leur sont attitrées plutôt que sur leur capacité professionnelle est encore plus vrai chez les femmes. Ceci entraîne un grand manque de reconnaissance envers elles, car leur professionnalisme est

généralement occulté par le fait de leur octroyer des qualités humaines, comme le fait qu'elles seraient naturellement plus habiles pour le relationnel ou dans les soins envers autrui. (Molinier, 2009)

Effectivement, ce qui est le plus déshumanisant au travail n'est pas spécialement d'omettre l'aspect humain des travailleurs, mais c'est, de manière paradoxale, le fait de ne pas mettre assez en évidence leur côté professionnel, car cela les protège en leur permettant de mettre une frontière entre leur intimité et ce qu'ils fournissent au travail. Cela protège aussi des manipulations managériales qui visent à diriger les travailleurs vers une vision spécifique du travail calquée sur le capitalisme. (Linhart, 2015)

Par ailleurs, comme écrit plus haut dans ce travail, pour mettre en place un projet NWoW, il est primordial d'impliquer le point de vue des travailleurs, de ce fait, leur avis, leurs compétences professionnelles et leur expérience sont valorisés et ils sont alors respectés en tant que travailleurs. (Linhart, 2015)

3.6.3.2. Les pratiques managériales

3.6.3.2.1. Des pratiques tayloriennes qui sous-tendent les NWoW

Des managers vont souvent se servir des outils des TIC pour épier leurs travailleurs or, la nouveauté dans les contextes de NWoW est plutôt d'amener les travailleurs, par l'autonomie et la responsabilisation qui leur sont accordées (Ajzen, et al., 2015). Finalement, il est en fait demandé aux travailleurs de s'appliquer à eux-mêmes des principes de contrôle du taylorisme pour organiser leur travail et s'assurer qu'ils soient rentables pour leur entreprise. (Linhart, 2015)

Ils doivent donc utiliser leur propre intelligence contre eux-mêmes (via les moyens et outils assignés par leurs employeurs) uniquement pour servir les intérêts stratégiques de l'entreprise qui ne tient pas compte de leur « *éthos professionnel* ».

Comme écrit au point 3.2., les NWoW sont en fait, l'extension des anciennes formes d'organisation de travail, et dans la pratique, cela s'applique aussi aux méthodes de management transposées aux méthodes tayloriennes et dont leur but est de répondre à des

attentes de réductions de coûts (à travers les diminutions d'effectifs, de coupes budgétaires, etc.). (Linhart, 2015)

Pour rappel, comme expliqués plus haut dans ce travail (cf. point 3.1.3), les NWoW sont innovants que si elles sont appliquées avec la philosophie de gestion fondamentale qui leur est propre.

Certains auteurs considèrent également que la réorganisation de l'espace est aussi une manière de soumettre les salariés par une « disciplinarisation des corps » (Linhart, 2015) afin qu'ils se conforment à un cadre normé et délimité par leur hiérarchie. Cela a notamment été le cas des cadres et ingénieurs qui se sont vu enlever leur privilège du bureau personnel pour les opens spaces et cela, dans un but de leur faire comprendre qu'ils ne sont pas les décideurs dans l'entreprise. (Molinier, 2009) Ce qui peut être considéré comme une violence contre eux. (Linhart, 2015)

Il semblerait donc que les dirigeants aient toujours eu besoin d'asseoir leur autorité sur les travailleurs et que les nouvelles formes d'organisations du travail ne changent rien à cette réalité même si les pratiques de dominations ont pris d'autres formes par rapport à celles observées sous les anciennes formes d'organisation du travail. (Linhart, 2015)

3.6.3.2.2. Tensions et paradoxes

Les NWoW entraînent des tensions et des paradoxes entre salariés et managers. Pour ce qui est des paradoxes, les employeurs font mine de promouvoir l'épanouissement de leurs salariés au travail, d'exprimer leur créativité et de prendre des initiatives, alors que d'un autre côté, ils leur demandent aussi d'exercer leur fonction selon des exigences strictes de l'entreprise. (Zebre, 2021)

En outre, il y a aussi un paradoxe dans ces pratiques managériales, par le fait d'encourager les travailleurs à se développer leur et à s'épanouir, en leur faisant miroiter qu'on les accompagnera à se développer leur plein potentiel et à se dévoiler entièrement dans leur travail, alors qu'en fait, ils sont cadencés dans un travail prescrit. (Zebre, 2021)

En effet, celui-ci est fortement normé par des personnes qui ne sont pas sur le terrain. Et ce, afin de répondre à des objectifs financiers qui s'inscrivent dans le modèle libéral.

Ces paradoxes vont générer des tensions et mener à des souffrances au travail.

(Zebre, 2021)

3.6.3.2.3. Les dangers des pratiques modernes de management à travers les NWoW

Il y a une constante individualisation des salariés due à leur mise en concurrence les uns avec les autres par le management, aux menaces du chômage toujours grandissantes et aussi par certaines pratiques des NWoW.

Ceci amène les travailleurs à considérer qu'ils travaillent plus que les autres et par conséquent, ceci engendre non seulement un contrôle des pairs et de la méfiance entre collègues, mais aussi un sentiment d'injustice et d'inégalité au travail et c'est alors le sentiment de victimisation qui est généré. (Linhart, 2015)

Avec cet effritement de la solidarité, induit en grande partie par la flexibilité au travail et à la peur de la perte d'emploi, les travailleurs ont développé des stratégies de défense comme des stratégies de fuites, des attitudes trompeuses envers les collègues, de l'égoïsme ou le fait de rester indifférent à des situations d'injustice que vivent d'autres travailleurs (comme le harcèlement). (Molinier, 2009)

3.6.4. Les pathologies découlant des NWoW

Le sens que le travailleur se donne à lui-même découle de la combinaison des discours basés sur les logiques sociales (dans les NWoW, c'est le fait de promouvoir ces pratiques pour plus d'autonomie par exemple), politiques et fantasmatiques et en fonction. (Derinöz , 2020)

Or, comme écrit plus haut, les NWoW renferment des discours contradictoires qui peuvent mener à une perte de sens et à une privation de liberté (ce qui est pourtant l'essence de la démocratie). (Van Liel, 2020)

Dès lors, les discours contradictoires provenant des NWoW sont, d'un point de vue psychologique, dangereux pour les travailleurs, car elles peuvent déclencher des troubles de la personnalité et des *psychoses*.

Des attitudes perverses peuvent aussi en découler, dans le sens où les prescriptions contradictoires peuvent être vécues comme du harcèlement par le travailleur. Celui-ci peut chercher à trouver un coupable pour se sentir mieux dans sa détresse. (Van Liel, 2020)

En outre, ces discours paradoxaux peuvent aussi provoquer des maladies sur le long terme comme des troubles de bipolarité, car elles peuvent induire une vision du monde incohérente. (Van Liel, 2020)

3.6.4.1. Les risques de suicide

À travers l'intensité du travail, la rigidité et la surcharge de travail entraînées par les pratiques de management modernes, ainsi que les restructurations et le fait de continuellement devoir s'adapter aux transformations et à l'environnement qui ne cessent de changer, c'est la « peur de ne pas pouvoir y arriver » qui est présente chez beaucoup de salariés.

Se sentant en perte de repère et craignant la perte de leur emploi, le mal être au travail croît chez les travailleurs et le suicide induit par les NWoW est un risque de plus en plus grand. (Molinier, 2009)

4. Conclusion

A notre question de recherche à savoir, si les NWoW ont des effets déshumanisants sur les travailleurs, la réponse à travers la littérature me permet de répondre affirmativement à cette question et les approches de GRH et d'analyse psychosociale me permettent d'écrire que le sentiment de déshumanisation peut naître chez les travailleurs à cause des points suivants :

- Une mauvaise combinaison de pratiques des NWoW ;
- L'importance de l'espace au travail (les risques de l'impossibilité de le personnaliser et celui du bureau partagé) ;
- Les impacts des paradoxes des NWoW (dont ceux présents dans les discours relatifs à ceux-ci et dans les pratiques managériales).

La première partie de mon travail a permis de définir la déshumanisation au travail de manière générale et de nous montrer que cette notion touche à plusieurs disciplines dont les deux que j'ai choisies pour répondre à la question principale de ce travail.

La deuxième partie a permis de montrer que ce qui est vraiment innovant dans les nouvelles formes d'organisation du travail, réside, non pas dans les pratiques qui constituent les NWoW mais plutôt dans la nouvelle vision qui la définit.

Celle-ci consiste à aller vers plus de démocratie et de transparence par rapport à la gouvernance de l'entreprise et vers plus de collaboration et de confiance en ce qui concerne les travailleurs, qui sont considérés comme plus autonomes et responsables.

Avec l'apport historique, nous avons pu comprendre que les NWoW sont apparus dans un contexte de crise et de besoin accru de flexibilité au travail pour répondre à des demandes de rationalité économique mais par la suite, aussi à une demande émanant des travailleurs qui aspirent à plus d'équilibre entre leur vie privée et professionnelle.

Avec la financiarisation des marchés, on a pu voir que ce sont plus des résultats de performance économique qui sont attendus et aussi de la part de la fonction RH (dont la fonction est de gérer des êtres humains).

Par l'étude des objectifs visés par les entreprises dans l'implémentation des NWoW, nous avons vu que plusieurs facteurs motivent les entreprises.

Néanmoins, il a été constaté dans la recherche que les motivations présentées et celles réellement visées par les entreprises, font naître un écart dans le sens où les entreprises mettent en avant des objectifs économiques, certes, mais aussi des buts avec une finalité sociétale renfermant des arguments de bien-être mais aussi d'autonomie et de responsabilité plus grandes octroyés aux travailleurs.

Or, dans la pratique, les recherches ont mis en évidence que ce sont surtout les raisons économiques qui sont les premières motivations d'implémentation des NWoW, ce qui rend les buts d'implémentation ambigus car l'aspect innovant des NWoW est fondé sur une philosophie basée sur plus de démocratie et de désir d'impliquer les travailleurs aux décisions de l'entreprise.

Nous avons ensuite souligné certains enjeux qui découlent des NWoW. D'abord par l'utilisation intensive des TIC qui engendre des nouvelles manières d'appréhender son travail pour les salariés et donc, de nouveaux enjeux RH.

Puis, les enjeux découlant des flexibilités spatio-temporelles ont également été mis en avant, comme les enjeux sociaux et identitaires qui en ressortent.

Ensuite nous avons pu voir en quoi constitue la déshumanisation au travail dans le cadre des NWoW.

Il est en effet intéressant de constater que les effets déshumanisants des NWoW peuvent apparaître ou pas en fonction de combinaisons de certaines pratiques de ces nouvelles formes d'organisation au travail.

La pratique du bureau partagé est particulièrement nuisible auprès des salariés, car il entraîne notamment, un grand sentiment de dépossession de l'espace et d'invisibilité. Si celui-ci est intégré dans une combinaison à effet négatif, le bien-être des salariés peut être impacté négativement, entraînant alors un sentiment de déshumanisation.

Dans le cas contraire, si la combinaison des NWoW (aussi appelée flexwork) a une conséquence positive, le travailleur peut ressentir un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle (entre autres) et le risque de vouloir quitter l'entreprise sera moindre.

Je pense dès lors qu'avoir conscience de l'importance des effets des combinaisons des NWoW pourrait avoir un réel impact sur les salariés mais aussi sur les coûts liés à la rotation des

travailleurs (avec la diminution du désir de quitter l'entreprise), ce qui aura, je pense une répercussion sur les coûts de l'entreprise.

Par la suite, nous avons aussi pu voir que les conséquences de dépossession de l'espace (entraîné par le bureau partagé notamment) ne sont pas à prendre à la légère car elles entraînent un sentiment d'invisibilité, d'abandon, d'isolement et de perte d'identité et cela nous permet d'améliorer encore notre compréhension des origines du sentiment de déshumanisation dans les NWoW.

A ce stade de notre recherche, nous pouvons déjà répondre positivement à la question de savoir s'il y a de la déshumanisation au travail en situation de NWoW, et nous pouvons donner des éléments de réponses en ce qui concerne la manière dont celle-ci peut apparaître et se développer au travail, notamment par les effets du flexwork cités ci-dessous.

Par la suite, nous avons évoqué les paradoxes managériaux critiqués dans la recherche et qui posent la question sur la manière dont la gouvernance de l'entreprise peut évoluer si sa gestion est incohérente, et dès lors, comment la GRH, les managers et leur discours peuvent alors rester crédibles et permettre les changements sociétaux de fond qu'elles prônent. (Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L., 2015)

Ces paradoxes des discours et des pratiques managériales ont plus amplement été abordés dans la deuxième partie de ce travail où il est expliqué que les discours sont basés sur la philosophie fondamentale des NWoW qui elle-même relève de "l'utopie managériale néolibérale" et est créée pour motiver les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes. De plus, les discours de démocratie poussant les travailleurs à participer à la prise de décision relève du fantasme, où au mieux, cette participation existe mais avec une étendue limitée.

En outre, nous avons vu que les changements continuels des manières de travailler sont fatigantes pour les travailleurs et impliquent une perte de repères, cela les déstabilisent et les censure sur les manières de travailler. Ce qui encore une fois, va à l'encontre de la philosophie de base des NWoW. De plus, le fait de ne pas donner droit à la parole aux travailleurs est déshumanisant.

Un autre élément déshumanisant, notamment dans les discours des dirigeants, est le fait de psychologiser les travailleurs en partant de leur humanité. Ceci éclipse la professionnalité au travail et est encore plus déshumanisant car les discours privent le travailleur de reconnaissance dans son expertise et ses compétences.

Donc, les discours en NWoW renferment aussi plusieurs éléments menant à la déshumanisation au travail. Sans compter qu'ils ont des effets néfastes sur la santé mentale du travailleur par leurs aspects contradictoires. Or cela engendre une grande perte de sens et peut mener à des pathologies graves chez le travailleur qui peuvent même entraîner des risques de suicide.

Outre les discours, les pratiques managériales contiennent aussi des contradictions. Encore une fois, si nous partons de l'idéologie qui sous-tend les NWoW, le but est de rendre les travailleurs autonomes, mais concrètement, il est avéré que les managers se servent des outils informatiques pour assujettir et surveiller leurs employés et tentent même de faire en sorte que cela soit les salariés eux-mêmes qui s'imposent un contrôle afin de se conformer aux desseins de leur organisation, au détriment de leur éthos professionnel.

Ces pratiques de management, sans leur côté innovant, ne sont finalement que des extensions de formes d'organisation du travail qui précédaient les NWoW et où le travailleur n'est au final qu'un facteur de production.

Au niveau des transformations en elles-mêmes, elles peuvent être source de perte de repères lorsqu'elles sont continuellement appliquées, ce qui peut également devenir (selon certains sociologues) l'occasion d'asseoir sa domination sur les travailleurs.

Cette critique vise notamment la transformation de l'espace en open space, qui serait une manière de faire comprendre à des cadres qu'ils n'ont pas leur mot à dire sur les décisions en entreprise (ce qui va encore une fois à l'encontre la vision des NWoW).

Enfin, le fait également que les dirigeants fassent mine d'encourager leurs employés à trouver dans leur emploi l'opportunité de s'épanouir (au niveau de leur créativité et pour leur bien-être) alors qu'ils doivent exercer leurs tâches dans un travail normé et prescrit est un autre paradoxe.

Toutes ces contradictions sont source de sentiments de déshumanisation et mènent à la souffrance au travail.

Notre monde étant en constante évolution et devant faire face à de plus en plus de crises, il serait, selon moi, intéressant de partir des enjeux liés aux transformations organisationnelles pour en saisir les tenants et aboutissants. Ensuite, je pense que les NWoW, au regard de leur vision intrinsèque et parce qu'ils sont un levier managérial, ne sont en soi pas la cause de la déshumanisation au travail. Tout dépend de la manière dont ils sont implantés, les réelles raisons qui en sont à l'origine et la manière dont les travailleurs sont considérés à travers ce type de management.

Il serait dès lors intéressant d'observer les effets de l'implémentation des NWoW dans des entreprises où les projets des NWoW sont décidés sur base des besoins de l'entreprise d'une part, mais aussi dans une démarche où il y a réellement une volonté d'accorder toute l'essence de la philosophie des NWoW en parallèle avec un management éthique, qui prône la reconnaissance et considère le travail comme un être humain réflexif (plutôt qu'un facteur de production), capable de prendre des décisions et qui serait au cœur de l'entreprise (comme le propose le Professeur Taskin avec son approche de management humain). (Taskin, Management humain, 2020)

Je pense que l'entreprise comme les salariés auraient tout à y gagner, et de manière générale, il pourrait alors y avoir des répercussions positives sur la société.

Bibliographie

- Ajzen, M. (2021, Mars). Reconfiguration du travail. Télétravail: appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise? *Démocratie*, pp. 2-4.
- Ajzen, M. (2021, Octobre 12). *Quels usages du travail dans le nouveau monde du travail?*, 16ème édition LMS HR Day. Louvain-La-Neuve.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). *Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique*. Gestion 2000. doi:10.3917/g2000.323.0125
- BeSWIC. (s.d.). *Télétravail et NWOW*. Récupéré sur BeSWIC - centre de connaissance belge de bien-être au travail: <https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/teletravail-et-nwow>
- Citations modernité*. (s.d.). Récupéré sur Le Parisien: <https://citation-celebre.leparisien.fr/citation/modernite>
- Digital Wallonia. (2016, Septembre 5). *Focus : les nouvelles façons de travailler (NWOW)*. Récupéré sur Digital Wallonia: <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/focus-nwow/>
- Donis, C., & Taskin, L. (2017). Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés, une approche par la territorialité. , 26,6, 73-85. Dans *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (pp. 26,6, 73-85). Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/rimhe>
- Donis, C., Parmentier, M., Stinglhamber, F., & Taskin, L. (2016). *Déshumanisation au travail dans un contexte de développement de l'open space, du hot desking et du télétravail*. Rapport de recherche de la Chaire laboRH.
- Eurofound . (2020). *Regulations to address work-life balance in digital flexible working arrangements, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fiche terminologique*. (2005). Récupéré sur Office québécois de la langue française: https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8402853
- Foor, D., & Taskin, L. (s.d.). *New ways of working : Rapport théorique*. Rapport de recherche Chaire laboRH, 2(1). Récupéré sur www.uclouvain.be/laboRH
- Fordisme définitions*. (s.d.). Récupéré sur encyclopédie.fr: <https://www.encyclopedia.fr/definition/Fordisme>
- Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? Dans *Informations sociales* 167 (pp. 72-80). Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/inso.167.0072>

- Jorro, A. (2013). Éthos professionnel. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 109-112). Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0109>
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail, De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Eres.
- Lucas, D. (2016). *Humanité du travail et éthique de la performance*. Récupéré sur Le Portique: <http://journals.openedition.org/leportique/2869>; DOI: <https://doi.org/10.4000/leportique.2869>
- Marghich, A., & Errabih, S. (2016). L'organisation en réseaux : quels apports pour les PME ? Dans *Journal of Academic Finance* (Vol. (7)1). doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6077436>
- Medik, V., & Stettina, C.J. (2014). Towards Responsible Workplace Innovation, The Rise of NWW in Public Knowledge Organizations and their Impact on Governance. *Conference: 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE)*. Leiden. Récupéré sur file:///C:/Users/yasmi/Downloads/2014-MedikStettina-Towards_responsible_workplace_innovation.pdf
- Michel, B. (2019). Le coworking, entre ouverture et fermeture des espaces associatifs et communautaires. Dans *Réseaux* (pp. 214-215, 289-318). Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/res.214.0289>
- Molinier, P. (2009). Perspectives actuelles en psychodynamique du travail: les nouvelles formes de servitudes. Dans CRIEVAT, *Organisation pathogène du travail et maintien durable à l'emploi: une question antinomique?* (pp. 15-40). Québec: Les Presses de l'Université Laval. doi:ISBN 978-2-7637-8777-0
- Monitoring définitions.* (s.d.). Récupéré sur [encyclopedia.fr: https://www.encyclopedia.fr/definition/Monitoring](https://www.encyclopedia.fr/definition/Monitoring)
- Reporting définitions.* (s.d.). Récupéré sur [encyclopedia.fr: https://www.encyclopedia.fr/definition/Reporting](https://www.encyclopedia.fr/definition/Reporting)
- Sarnin, P., & Bobillier-Chaumon, M-E. (2021). *Manuel de psychologie du travail et des organisations: concepts, méthodes et enjeux*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur.
- SPF Stratégie et Appui (BOSA). (2017, mars 2). *Le nouveau travail: NWoW*. Récupéré sur [fedweb: https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/nwow](https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/nwow)
- Taskin, L. (2016). *Management humain*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur s.a.

- Taskin, L. (2020). *Management humain* (éd. 2e édition). Louvain-La-Neuve: DE BOECK SUP.
- Taskin, L., & Foor, D. (2013). *New ways of working : Rapport théorique. Rapport de recherche*. Chaire laboRH, 2(1). Récupéré sur www.uclouvain.be/laboRH
- Taskin, L., Thiran, C., & Marichal, P. (2019). Le management humain des New Ways of Working. Dans L. (. Taskin, *Vers un Management humain?* (pp. 67-86). Louvain-La-Neuve: Presse universitaire de Louvain. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2078.1/224417>
- Tic définitions*. (s.d.). Récupéré sur [encyclopedia.fr](https://www.encyclopedia.fr/definition/tic): <https://www.encyclopedia.fr/definition/tic>
- Trente Glorieuses définitions*. (s.d.). Récupéré sur [encyclopedia.fr](https://www.encyclopedia.fr/definition/Trente_Glorieuses): https://www.encyclopedia.fr/definition/Trente_Glorieuses
- Van Liel, B. (2020). *Souffrance au travail et gestion sans conscience: Regard complexe sur le phénomène du mal-être au travail*. Louvain-La-Neuve: Academia.
- Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S., & Patriarche, G. (2020). *Le discours NWOW et ses logiques interprétatives: sens, critique et subjectivité dans les "nouvelles formes d'organisation du travail"*. *Gestion 2000*. doi:10.3917/g2000.371.0221

6. Annexes

6.1 Glossaire

Ci-dessous, vous trouverez les définitions des mots en italique indiqué dans ce travail. Ils sont classés par ordre alphabétique.

Bureau partagé

Aussi appelé « clean desk », « flex desk » ou « hot desking » (Foor & Taskin, 2013).

Il est défini comme ceci : « le bureau partagé fait référence à une pratique flexible d'organisation de l'espace de travail qui ne met pas à disposition de chaque salarié, en permanence, un poste de travail. Par la prise en compte d'un degré de mobilité (et donc d'absence) des travailleurs, le travailleur occupe un emplacement de travail de manière temporaire, où l'emplacement en question peut être réduit à une simple possibilité de connexion au réseau de l'entreprise. » (Marichal et al., 2006)

Bureau satellite

« Le travail en bureau satellite consiste à travailler dans un endroit autre que le lieu de travail habituel. Il peut s'agir d'un lieu de travail de votre propre organisation ou d'une organisation différente, mais qui se situe souvent dans une autre ville ou commune. Contrairement au télétravail, vous ne travaillez pas à domicile. » (SPF Stratégie et Appui (BOSA), 2017)

Coworking

Il s'agit de « bureaux de travail partagés par des travailleurs (coworkers) n'appartenant pas à la même structure juridique (Ajzen, 2015)

Déspatialisation

« 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) ». (cité dans Taskin & Foor, D., 2013, p. 8)

Ethos professionnel

Est définie comme : « l'éthos du travail est défini comme « un système de croyances, valeurs, normes et modèles qui constitue un cadre de référence du comportement individuel et de

l'action sociale au sein d'une collectivité définie. Ce système est un produit sociohistorique » (Jorro, 2013)

La feuille de temps

« Document sur lequel une personne consigne le temps consacré à ses diverses activités durant une période déterminée. » (Fiche terminologique, 2005)

Fordisme

« Régime de production dans lequel, en échange d'un salaire relativement élevé et indexé sur la productivité du travail, les salariés sont tenus de se plier aux méthodes de production de masse, créatrices d'efficacité et de gains de productivité. » (Fordisme définitions, s.d.)

Knowledge Management (KM)

« Systèmes et pratiques de gestion ayant pour finalité de capitaliser le savoir et l'expérience des membres de l'entreprise et de l'entreprise en reconstruisant le sens de l'information et en la repositionnant dans son environnement. » (Ajzen et al., 2015, p. 129)

Management par objectifs (MBO)

« Le MBO désigne un système de définition d'objectifs (individuels ou collectifs) a priori et de contrôle des résultats a posteriori. » (Ajzen et al., 2015, p. 129)

Monitoring

« Le monitoring est l'anglicisme du terme surveillance et définit la mesure d'une activité (humaine, économique, électrique, d'un organe) (...) ». (Monitoring définitions, s.d.)

L'objectification

Selon Nussbaum (1995), l'objectification se définit dès lors par plusieurs dimensions telles que l'instrumentalité (i.e., l'individu est considéré comme un outil), le déni de l'autonomie, l'inertie (i.e., l'individu manque d'assertivité), l'interchangeabilité, la violabilité (i.e., l'individu n'a pas d'intégrité complète), la propriété (i.e., l'individu est la propriété de quelqu'un d'autre), et le déni de la subjectivité (i.e., les expériences de l'individu ne sont pas prises en compte). (Donis, C., Parmentier, M., Stinglhamber, F., & Taskin, L., 2016)

L'organisation en réseau

L'organisation en réseau est définie par Bruno Lecoq « comme l'ensemble des formes intermédiaires qui combinent simultanément et à des degrés différents, des mécanismes d'allocation des ressources qui appartiennent au marché et à la hiérarchie pure. Par conséquent, l'ensemble des possibilités organisationnelles ne se réduit plus à une alternative Marché-Hiérarchie, mais s'inscrit dans un triptyque Marché-Réseau-Hiérarchie, dans lequel l'organisation réseau serait considérée comme le cas général et les deux modes polaires comme des cas particuliers. » (Marghich, & Errabih, 2016)

Open space

« L'open space désigne un grand bureau collectif vidé de toute différenciation et composé de rangs compacts où travaillent les employés (Léon, 2003). Ce terme, ambigu, s'oppose clairement à la notion de bureaux individuels ou cloisonnés, et désigne au contraire de vastes espaces de travail (Labardin, 2011). » (Taskin, L., Thiran, C., & Marichal, P., 2019)

L'organisation bureaucratique du travail

Cette organisation du travail est caractérisée par : « une autorité légitime issue de la hiérarchie et par la mise en place de routines qui permettent au système fonctionnel et hiérarchique d'assurer à chacun la bonne réalisation de sa mission. La bureaucratie se caractérise par le formalisme, l'impersonnalité, la prévisibilité, la sécurité et la discipline, qui se basent sur l'existence de routines (...). » (Taskin, 2020)

Elle est caractérisée par une division du travail hiérarchisée avec des procédures de travail rigides et très formalisées. (Taskin, 2020)

OST

Ce terme veut dire organisation scientifique du travail. Il englobe « un ensemble de méthodes et de principes d'organisation de la production, rassemblés sous le terme d'Organisation scientifique du Travail. » (Taskin, 2020)

Psychose

Définie comme : « maladie mentale ignorée par la personne et pouvant provoquer des troubles de la personnalité ». (Van Liel, 2020)

Reporting

« Le reporting est l'expression anglophone de la communication de données. Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation. Le reporting est destiné à des personnes physiques ou morales ayant un intérêt à recevoir des informations sur la structure concernée. » (Reporting définitions, s.d.)

La subjectivité

C'est : « l'ensemble des processus réflexifs au travers desquels nous entrons en relation avec la réalité discursive. La subjectivité est constituée au travers d'une conscience, toujours partielle et imparfaite, des processus et des logiques qui constituent le soi à travers une certaine articulation des identités, des normes, des valeurs, des pratiques et d'autres éléments discursifs » (Zienkowski, et al, 2020, p. 31)

Télécentre

« Antenne décentralisée de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises, dans laquelle des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche ainsi le travailleur de son domicile et/ou de ses clients. » Gómez et Hunt (1999), Johnson (2003), Oestmann et Dymond (2001), Morel (2006), Taskin (2002). (cité dans Ajzen et al., 2015)

Taylorisme

« En matière d'organisation du travail (...), méthodes de gestion extrêmement planifiées et organisées selon des principes qualifiées de scientifiques, en référence à la prégnance de la mesure (des temps et des mouvements de production). » (Taskin, 2016)

Télétravail mobile

« Le travail est effectué par des individus amenés à voyager et à travailler en différents endroits et, en particulier, dans les moyens de transport et les locaux des clients. » Gareis (2003), Taskin (2010), Thomsin et Tremblay (2007) (cité dans Ajzen et al., 2015)

Télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)

« 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. » (Foor & Taskin, 2013)

Le 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. » (Foor & Taskin, 2013)

TIC : Les technologies de l'information et de la communication

« Les TIC désignent les technologies permettant de traiter et de transmettre les informations. Parmi elles, on trouve, entre autres, les équipements informatiques, les réseaux informatiques, le multimédia ou encore les logiciels » (Tic définitions, s.d.)

Les trente glorieuses

« Période de forte croissance entre 1945 et 1973. » (Trente Glorieuses définitions, s.d.)

6.2 Informations complémentaires

Dans cette section, vous trouverez des informations complémentaires sur les NWoW.

2 cas de déshumanisation en entreprise (la déshumanisation au travail)

L'ONG Oxfam dénonce dans un rapport en 2016 les conditions de travail humiliantes que subissaient des ouvriers travaillant dans le secteur avicole aux USA. En effet, des ouvriers se voyaient dans l'obligation de porter des langes car leur employeur leur refusait l'accès aux toilettes afin qu'ils restent productifs. (Chaire laboRH, s.d.)

En outre, le New York Times a publié un article, en 2018, expliquant que la direction d'une grande multinationale avait l'intention de faire mettre des bracelets électroniques à ses travailleurs, non seulement afin de détecter une baisse de régime dans leur exécution des tâches, mais en plus, de pouvoir envoyer des petites vibrations à ceux-ci quand le bracelet décèle une baisse de régime de la part du travailleur. (Chaire laboRH, s.d.)

