

La séduisante promesse NWoW



Marie Antoine

Docteure en sciences de gestion (UCLouvain), chercheuse au LENTIC, HEC Liège - Ecole de gestion de l'Université de Liège et professeure invitée à l'UCLouvain

"Il semble clé, dans tout changement organisationnel, d'impliquer les acteurs qui seront impactés par ce changement."

LB
20/14/19

► Entre mimétisme et transformation, que penser du nouveau monde du travail ?

Nouveau monde du travail, *New ways of working*, NWoW, etc. Les appellations sont multiples pour désigner la tendance actuelle qu'ont les organisations, tout secteur confondu, à transformer leur structure, leur mode de gestion, leurs outils et espaces de travail. Cette nouvelle philosophie gestionnaire, portée initialement par Microsoft et ensuite par des géants du secteur IT et bancaire, promet un renouvellement et une actualisation des compétences et comportements des collaborateurs, de la culture d'entreprise, et in fine un gain performatif. Cette alléchante promesse semble justifier toutes les transformations imaginables.

Souvent qualifiées d'innovantes, ces transformations n'en restent pas moins désarçonnantes par l'apparente réplique qui semble les caractériser. En effet, il est surprenant comme ces projets de renouvellement des organisations adoptent presque uniformément la même rhétorique, les mêmes pratiques et outils : digitalisation, dématérialisation du travail, espaces de travail en clean-desk (c'est-à-dire des bureaux non attribués), etc.

Ce qui incarnait à ses prémisses l'innovation organisationnelle s'apparente de plus en plus à une forme de mimétisme organisationnel. Résultat : plutôt que d'adopter des espaces, des outils et pratiques de travail adaptés à l'organisation, son *core business*, et ses travailleurs, de nombreuses organisations copient les modèles semblant avoir fonctionné dans d'autres contextes, avec plus ou moins de succès. Dans les pires des cas, à la clé les conséquences peuvent être désastreuses : il arrive que les travailleurs se sentent dépossédés de leur espace de travail mais également, à force de dématérialisation, de leurs outils ; qu'ils perçoivent

l'organisation comme niant son identité propre, sa spécificité et comme uniformisant l'ensemble, en dépit des spécificités propres à chaque service. Souvent, l'idée d'un monde du travail innovant et correspondant à l'organisation et son ethos a été substituée par une standardisation générale des espaces, méthodes et outils de travail effaçant tout particularisme.

Pour éviter les effets délétères de cette course à la "modernité", il importe de réinvestir une réflexion plus distanciée de ce qui apparaît parfois relever d'un effet de mode, et de repenser les nouvelles formes d'organisation du travail bien comme un moyen, et non comme une fin en soi. Les innovations managériales et organisationnelles, qu'elles se qualifient ou non de NWoW, ne devraient jamais être déconnectées de l'objectif qu'elles poursuivent. Il ne s'agit, dès lors, pas de rejeter toute tentative d'innovation ou de bouleversement organisationnel, mais davantage de faire preuve de méfiance face aux modèles hégémoniques, et de prudence dans l'inspiration qu'ils peuvent représenter. La véritable innovation en matière de nouvelles formes d'organisation du travail n'est donc certainement pas un modèle préétabli, mais consiste en de multiples solutions à trouver, toujours au service d'objectifs à atteindre, et au contact d'un contexte organisationnel et social à prendre en considération.

À titre de pistes de réflexion, il semble clé, dans tout changement organisationnel, d'impliquer les acteurs qui seront impactés par ce changement. Dès lors, repenser l'organisation du travail, les espaces et outils de demain nécessite d'impliquer ou, à tout le moins, de consulter les personnes qui en seront les utilisatrices. Dans la même lignée, il est essentiel de préserver les spécificités professionnelles et d'être à l'écoute des besoins propres à chaque cœur de métier, quel que soit le projet, et donc d'éviter toute standardisation abusive. Enfin, il est urgent de reconnecter, là où le lien s'est étiolé, la réflexion managériale à la réalité de terrain, et au travail réel.