



Jan ZIENKOWSKI

Marie DUFRASNE

Sabri DERINÖZ

Geoffroy PATRIARCHE

Université Saint-Louis – Bruxelles  
*Engage – Research Center for Publicness in Contemporary Communication*

Journée de recherche de l'IP&M et l'ICHEC,  
*Les nouvelles dynamiques du travail*, 4 juin 2019

## Le discours NWOW et ses logiques interprétatives : sens, critique et subjectivité dans les « nouvelles formes d'organisation du travail »

### Introduction

Le monde du travail connaît une série de changements significatifs du fait de l'introduction, selon des rythmes et des modalités variables, des « *new ways of working* » (NWOW, ou « nouvelles formes d'organisation du travail », NFOT) dans les organisations tant privées que publiques. Le

NWOW renvoie généralement à l'intégration (1) de pratiques de flexibilité spatio-temporelle, (2) de pratiques de management dit « participatif », (3) de modes de travail collaboratifs et (4) de technologies de l'information et de la communication (TIC) soutenant ces formes organisationnelles (Taskin *et al.*, 2017). Prises isolément, ces dimensions ne sont pas nouvelles à proprement parler. Ce qui semble nou-

veau ici, outre le fait que la « nouveauté » fonctionne comme un argument de vente (d'un changement organisationnel, de solutions matérielles ou logicielles, etc.), c'est l'intégration poussée de ces dimensions dans des changements organisationnels de grande ampleur et fortement mobilisateurs.

La présente étude vise à élucider la manière dont les employé-es « de bureau » donnent sens aux NWOW. Pour ce faire, nous considérons les NWOW comme un discours organisationnel qui peut prendre des allures diverses. Par « discours NWOW », nous entendons dans cette étude tout discours verbal (ou écrit) qui mentionne explicitement ce terme ou qui traite d'au moins un de ses éléments constitutifs comme le télétravail ou le management dit « participatif » (voir Taskin *et al.*, 2017). En s'inscrivant dans la tradition critique de l'analyse du discours (Alvesson et Karreman, 2000 ; Howarth, 2000 ; Fairclough *et al.*, 2009 ; Wodak, 2012), cette étude tâche d'éviter à la fois une posture normative qui supposerait que les NWOW *doivent* être (davantage) développés et une posture instrumentale qui examinerait *comment* les NWOW pourraient être (mieux) implémentés. Notre question est plutôt d'élucider la manière dont la signification (de la transition vers) des NWOW est discursivement construite et négociée par les

individus qui s'appuient sur des logiques qui dépassent l'usage strictement individuel. Si notre perspective peut être qualifiée de critique, ce n'est pas parce que nous nous opposons aux NWOW mais parce que nous faisons écho aux discours critiques formulés par les employé-es elles-mêmes et eux-mêmes. En ce sens, notre étude contribue à la mise en débat démocratique des NWOW et du discours célébratoire<sup>1</sup> qui les accompagne d'habitude.

La première partie de cet article présente les grandes lignes de notre cadre théorique. La seconde partie précise les aspects méthodologiques (collecte et analyse de données). La troisième partie, plus longue, élabore et discute les principaux résultats de nos analyses. En guise de conclusion, nous interrogeons la manière dont les logiques interprétatives du discours NWOW informent la subjectivité (critique) des employé-es.

## I. Cadrage théorique

Le cadre théorique de cette étude emprunte certains éléments à l'analyse critique du discours (*critical discourse analysis*, CDA) et d'autres à la théorie post-structuraliste du discours (*post-structuralist discourse theory*, PDT). De

<sup>1</sup> C'est-à-dire un discours dont la tonalité positive ou même « joyeuse » (Hambye *et al.*, 2013) contribue à promouvoir les NWOW, à les « diffuser », à vaincre d'éventuelles « résistances » à leur égard.

la PDT (voir Howarth, 2005 ; Foucault, 2007 [1969] ; Marttila, 2016), nous reprenons notamment l'idée selon laquelle un discours est une pratique d'*articulation* qui lie des éléments sémiotiques les uns avec les autres. Cette articulation structure la manière dont on interprète notre relation à nous-mêmes, aux autres et aux contextes socio-sémiotiques dans lesquels nous évoluons. Cela ne veut pas dire que les individus sont à la source de la signification des NWOW. Le discours transcende les pratiques de communication individuelles – en ce sens, il est social – et, en même temps, toute pratique d'articulation implique une certaine sélection parmi un ensemble d'éléments discursifs disponibles (Zienkowski, 2017).

Pour analyser la manière dont les NWOW sont interprétés par les employé-es et structurent leur subjectivité, nous tâcherons d'identifier les différentes *logiques* qui organisent le discours NWOW tel qu'articulé par nos informateurs et informatrices. Le concept de logique est issu de la PDT (voir Laclau et Mouffe, 1985 ; Glynos et Howarth, 2007). Une logique structure la manière dont on articule des éléments sémiotiques entre eux. La signification d'un même signifiant (pensons par exemple à « l'autonomie » ou à « la confiance ») dépend donc de la manière dont il est discursivement articulé selon telle logique ou telle autre. Glynos et Howarth (2007) distinguent trois types de logiques : les logiques

politiques, fantasmatiques et sociales. Notre analyse se concentre sur les logiques sociales et fantasmatiques du discours NWOW.

Le concept de logique sociale renvoie, chez Glynos et Howarth, aux normes qui constituent notre subjectivité, nos pratiques et nos relations sociales dans la vie de tous les jours. Les logiques sociales sont des « réseaux relationnels » de signifiants et de pratiques qui structurent l'interprétation de soi, des autres et plus généralement de « la réalité ». Par exemple, la logique sociale du marché construit des positions de sujet (par exemple, vendeur ou vendeuse vs acheteur ou acheteuse), des objets (des marchandises, une monnaie d'échange, etc.), des pratiques et un système de relations entre tous ces éléments (comme le système légal). Plus une logique sociale est hégémonique, moins elle est nommée et problématisée. Distinguer des logiques sociales (ou interprétatives, comme nous les qualifierons également) n'est jamais aisé car les discours se « contaminent » les uns les autres. Il ne faut donc pas perdre de vue qu'une logique sociale est *un résultat analytique*, une réification opérée par le chercheur ou la chercheuse (Glynos et Howarth, 2007).

En s'inspirant de Lacan, les auteur-es de l'École d'Essex considèrent par ailleurs que la logique fantasmatique du discours insuffle aux sujets la force de s'engager dans les opérations de fixa-

tion du sens – même si celles-ci sont ontologiquement futiles (Stavarakakis, 1999). La notion de *fantasy*, que nous décidons de traduire par « fantaisie », exprime cet investissement (ou ce rejet) affectif des sujets vis-à-vis de certains projets ou de certaines identités (Zienkowski, 2017). Une fantaisie organise la réalité discursive en fournissant aux sujets une structure narrative qui les met en relation à la fois à un idéal magnifique (par exemple, une valeur, une identité, une utopie) et à un ou des obstacles à surmonter pour l'atteindre (par exemple, un ennemi, un problème, un danger). Les fantaisies peuvent également prendre des formes dystopiques en faisant entrevoir ce qui pourrait arriver si cet idéal n'était pas atteint (Glynos, 2008). En fait, de nombreuses fantaisies ont une structure antagoniste au travers de laquelle l'obstacle fixe les frontières et les significations de l'objet de désir. Reste que, comme le souligne Glynos (2008), la fantaisie n'est pas que narration, elle participe aussi à la constitution de la subjectivité. En outre, elle permet d'imaginer des futurs alternatifs. En cela, elle est transgressive. C'est ce qui fait dire à Glynos que la logique fantasmatique structure notre relation aux normes sociales en même tant que la force affective qui imprègne cette relation.

Selon Glynos et Howarth (2007), différents modes d'engagement vis-à-vis des idéaux fantasmatiques sont possibles. Au sujet du monde du travail,

Glynos écrit : « *Insofar as subjects are heavily invested in fantasies in a way which avoids rather than affirms the radical contingency of social relations, I would like to suggest that this aspect of workplace practices can be characterized as ideological* » (Glynos, 2008, p. 286). A la différence des modes d'engagement idéologiques, les modes d'engagement éthiques impliquent un certain détachement qui permet la re-signification de pratiques ou d'identités particulières, un rapport plus critique et réflexif aux imaginaires essentialisants. Pour autant, ils ne sont pas synonymes de sortie de l'idéologie – une sortie qui, selon Glynos, n'est ni possible ni souhaitable. Au mieux, ils diminuent l'emprise de certains discours sur le sens de soi, permettent d'éviter un surinvestissement pathologique dans un certain discours grâce à un travail sur soi plus éthique, plus réflexif et plus critique (Glynos, 2008). Selon Glynos, « *the political economy of work should be understood as a discursive construction which is fantasmatically motivated and sustained* » (Glynos, 2008, p. 282). Nous prenons cette suggestion au sérieux en portant notre attention sur la dimension fantasmatique (transformatrice) du discours NWOW et sur les modes d'engagement idéologiques et/ou éthiques au travers desquels les employé-es s'y rapportent.

Dans la littérature critique, le discours managérial en général et le discours NWOW en particulier sont souvent

appréhendés au travers du prisme du néolibéralisme. Ainsi, Hambye *et al.* (2013) voient dans les NWOW une utopie managériale néolibérale dont les valeurs d'autonomie, de flexibilité et de confiance mobilisent « joyeusement » les employé-es dans un management de soi aligné sur les intérêts de l'organisation (voir également Le Texier, 2015). Il n'est pas seulement attendu des employé-es qu'elles et ils atteignent les résultats fixés mais également que leur engagement soit volontaire et authentique. Hambye *et al.* résumement de la manière suivante ce modèle managérial : « (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).

Selon Hambye *et al.*, la tonalité positive ou « joyeuse » du discours managérial néolibéral tient dans le fait qu'il articule ses valeurs clés (« l'autonomie », « la flexibilité », « la confiance », etc.) au bien-être et à la réalisation de soi. Les auteurs considèrent que cette articulation fonctionne idéologiquement au sens où elle contribue à l'inéluctabilité des réformes managériales et du modèle libéral qui les sous-tend : « Comment refuser de s'investir tant et plus dans son travail dès lors qu'il s'est présenté comme une

source d'épanouissement ? Comment pourrait-on rejeter une perspective telle que l'amélioration de la qualité de la vie au travail ? Et comment pourrait-on s'ériger contre l'« humanisme » dont s'enorgueillissent les entreprises ? » (Hambye *et al.*, 2013, p. 98)

La plupart des travaux qui s'inscrivent dans la veine critique soulignent le caractère hégémonique de la logique néolibérale (voir notamment Hambye *et al.*, 2013 ; Olivesi, 2006). La présente recherche est plus nuancée : certes, nous posons l'hypothèse selon laquelle la logique néolibérale est au cœur des NWOW, mais nous posons également qu'elle cohabite avec d'autres logiques que l'analyse doit élucider. Pour ce faire, nous nous inscrivons dans une perspective foucauldienne qui définit le néolibéralisme comme « *a distinctive mode of reason, of the production of subjects, a conduct of conduct* » and a *scheme of valuation* » (Brown, 2015, p. 21). Comme mode de gouvernementalité, le néolibéralisme est un savoir/pouvoir qui opère au travers de « *the ensemble of rationalities, strategies, technologies, and techniques concerning the mentality of rule that allow for the de-centring of government through the active role of auto-regulated or auto-correcting selves who facilitate 'governance at a distance'* (Foucault 1991 cited) » (Springer, 2012, p. 137). L'analyse proposée dans cet article confirmera la centralité de la logique néolibérale dans le discours NWOW,

mais elle mettra également au jour d'autres logiques que nous qualifierons d'*alternatives* au sens où elles fournissent un cadre interprétatif distinct de la logique néolibérale, sans nécessairement s'opposer à celle-ci. Nous examinerons comment ces logiques alternatives se rapportent à la logique néolibérale, que ce soit pour célébrer les NWOW ou pour en critiquer certains aspects.

Comme nous le verrons, nos informateurs et informatrices parviennent à identifier les éléments de la logique néolibérale (même si elle n'est jamais nommée). Cela ne signifie pas que cette logique est acceptée de toutes pièces. Les individus ne sont pas des « idiots institutionnels » ou des cibles passives des techniques managériales (Alvesson et Willmott, 2002 ; Mumby, 2013). En fait, l'adhésion inconditionnelle au discours NWOW célébratoire est plutôt exceptionnelle dans nos entretiens. La plupart des employé-es témoignent d'au moins un certain degré d'engagement éthique vis-à-vis des fantaisies du discours NWOW célébratoire. Pour comprendre comment les critiques des NWOW sont formulées, nous tâcherons d'identifier les logiques interprétatives qui les informent. Quelle que soit la critique, elle implique une problématisation réflexive de la manière dont des discours, des pratiques ou des relations de pouvoir sont représentées, structurées et/ou légitimées à un certain moment (Zienkowski, 2018). Cette cri-

tique n'est une opposition que lorsqu'elle attaque les logiques dominantes – néolibérale ou autre – qui structurent le discours NWOW. Cependant, comme nous le verrons, la plupart des discours critiques n'attaquent ni la logique néolibérale ni la raison d'être des NWOW. Il s'agit généralement d'une critique qui nuance ou atténue la tonalité célébratoire du discours NWOW ou qui exprime une certaine crainte quant aux effets pervers des NWOW. La critique peut même se faire constructive en pointant des pistes d'amélioration possibles. En nous intéressant aux modalités de la critique des NWOW, nous nous distinguons des opérationnalisations classiques de la PDT et de la CDA.

Enfin, nous empruntons à la PDT son approche de la subjectivité, que nous définissons comme « *an imperfect awareness of the aspects, processes and practices constitutive of our sense of self. It can be described in terms of large-scale interpretive logics that articulate subject positions, discourse and practices with each other* » (Zienkowski, 2017, p. 407).

Nous considérons que la subjectivité est en renouvellement permanent. Le sens de soi émerge à l'intersection des discours caractérisés par une certaine configuration de logiques sociales, politiques et fantasmatiques. Les sujets se rapportent à ces logiques selon des degrés variables de conscience réflexive et critique.

## 2. Collecte et analyse des données

---

Notre matériau empirique est constitué de retranscriptions d'entretiens individuels réalisés en 2016 et 2017 dans 8 organisations publiques ou privées belges de tailles diverses et actives dans différents secteurs. Parmi les 29 informateurs et informatrices, on compte 16 managers (4 managers NWOW, 4 managers des ressources humaines, 4 spécialistes IT, 3 *communication managers* et 1 *facility manager*), 3 chef-fes d'équipe, 4 membres d'équipe, 1 spécialiste en prévention, 1 consultante externe et 3 représentant-es d'un syndicat.

Toutes les retranscriptions ont été introduites dans NVIVO (pour Mac). Dans le premier temps de l'analyse, les données ont été codées en termes de thèmes et de valeurs. Dans un deuxième temps, nous avons créé une fiche analytique par entretien. Le troisième moment de l'analyse a consisté à comparer les fiches analytiques entre elles sur quatre axes : (1) les notions de culture organisationnelle qui sous-tendent l'interprétation des NWOW, (2) les critiques formulées sur les NWOW, (3) la manière dont l'informateur ou l'informatrice envisage l'employé-e « idéal-e » et (4) la manière dont les NWOW reconfigurent (ou non) les relations de pouvoir au travail. Cette comparaison a ensuite permis

d'identifier les logiques qui structurent le discours NWOW et de repérer des usages critiques de ces logiques (voir la partie « principaux résultats » ci-dessous), ainsi que d'élucider la manière dont la subjectivité des employé-es est (ré)articulée dans une culture NWOW (voir la conclusion).

## 3. Les logiques interprétatives managériales du discours NWOW: principaux résultats

---

En plus de (1) la logique néolibérale, l'analyse des entretiens nous a conduit à identifier (2) une logique expressive/consultative, (3) une logique participative au niveau de l'équipe, (4) une logique pseudo-participative, (5) une logique d'autorité, (6) une logique humanisante et (7) une logique de service public de qualité. Nous présentons ces différentes logiques ci-dessous et discutons la manière dont elles peuvent informer certaines critiques des NWOW et de leur logique néolibérale.

### 3.1. Une logique néolibérale au cœur du discours NWOW célébratoire

---

Une bonne part du discours NWOW célébratoire exprimé par nos informa-

teurs et informatrices obéit effectivement à une logique néolibérale selon laquelle le sujet peut (doit) être digne de confiance pour se manager lui-même (à distance) afin d'atteindre les objectifs fixés par le management. Cette logique est généralement saluée par les employé-es car elle cautionne plus d'autonomie et de liberté dans la gestion du (temps et de l'espace de) travail, et « responsabilise » les individus dans l'obtention des résultats et le choix des stratégies pour y parvenir. De même, dans une logique néolibérale, l'individu est personnellement responsable du développement de ses compétences et de l'évolution de sa carrière.

Comme nous le verrons ci-dessous, d'autres logiques structurent également le discours NWOW célébratoire, ce qui tend à atténuer ou à rendre acceptable la rationalité instrumentale de la logique néolibérale. En outre, ce n'est pas parce que celle-ci apparaît souvent dans nos entretiens qu'elle est acceptée sans questionnement. La plupart des informateurs et informatrices témoignent en effet d'un certain degré d'engagement éthique vis-à-vis de la logique néolibérale du discours NWOW célébratoire. L'omniprésence de la logique néolibérale signifie plutôt que nos informateurs et informatrices sont capables d'en reconnaître les principaux constituants, que ce soit pour la soutenir ou non. Elle signifie également que la logique néolibérale fonctionne comme une référé-

rence incontournable pour toute personne qui parle des NWOW, qu'elle en soit adepte ou critique.

### 3.2. L'aura démocratique des NWOW : les logiques expressive/consultative, participative, pseudo-participative et autoritaire

Certaines logiques structurant le discours de nos informateurs et informatrices insufflent une aura démocratique aux NWOW en valorisant la « participation ». L'idée d'un management plus « participatif » n'est pas nouvelle puisqu'elle est concomitante au développement de la gestion des ressources humaines depuis les années 60. Cependant, les NWOW lui offrent une nouvelle caisse de résonance (Ajzen *et al.*, 2015). Il ne faut pas en déduire que l'organisation du travail est nécessairement plus démocratique. Cela dépend notamment de la manière dont est fixée, dans le discours, la signification de la « participation ».

Dans ses travaux sur les médias participatifs, Carpentier (2011) propose de distinguer l'accès, l'interaction et la participation. Selon lui, la participation est un processus « *where the actors involved in decision-making processes are positioned towards each other through power relationships that are (to an extent) egalitarian* » (Carpentier, 2011, p. 31). Même si la par-



ticipation n'évacue pas complètement la hiérarchie ou les inégalités, elle tend vers une prise de décision plus équilibrée entre les différentes parties (co-décision) – ce qui n'est ni le cas de l'accès (à de l'information par exemple) ou de l'interaction (définie comme relation socio-communicationnelle). Alors que dans le discours du management dit participatif le signifiant « participation » peut vouloir dire des choses très différentes, notre propre analyse prend au sérieux l'appel de Carpentier à ne pas confondre ces trois notions (la confusion contribuerait à gommer la question du pouvoir).

La première logique interprétative qui procure une aura démocratique aux NWOW renvoie en fait à la notion d'interaction chez Carpentier. Nous qualifions cette logique d'*expressive/consultative*. Plusieurs informateurs et informatrices ont en effet évoqué positivement des situations au cours desquelles on leur demandait d'exprimer leurs craintes, souhaits ou expériences autour des NWOW, avant, pendant ou après la transition.

La deuxième logique qui instille une aura démocratique aux NWOW est une logique *participative au niveau de l'équipe*. Cette logique valorise la co-décision au sein de l'équipe – c'est pour cela que, en suivant Carpentier,

nous la qualifions de participative – et ne s'applique (presque) jamais à des niveaux plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle. Sa portée est donc assez limitée. La logique participative cohabite souvent avec la logique expressive/consultative mais elle diffère en ce qu'elle permet aux employé-es de peser effectivement dans la prise de décision collective sur l'organisation du travail d'équipe.

Les logiques expressive/consultative et participative se retrouvent notamment dans les propos d'un chef d'équipe chez *BigTransport*<sup>2</sup> qui se présente explicitement comme pratiquant le « management participatif ». Même s'il reconnaît que son style de management est compatible avec les NWOW, ce ne sont pas les NWOW en tant que tels qui guident sa pratique mais bien la « philosophie » du management participatif : « Je dirais que les nouveaux modes de travail sont un peu dans la même logique, dans la même philosophie justement. » Pour lui, la visée ultime du management participatif est un management « humain » qui s'appuie sur les valeurs d'autonomie et de confiance. Le management participatif est fondé sur une approche démocratique du travail qui considère les employé-es comme des adultes intelligent-es : « Je pars du principe qu'il y a autant d'intelligence dans les têtes de mon équipe que dans la mienne. »

<sup>2</sup> Les noms des organisations étudiées ont été anonymisés en anglais mais les pseudonymes donnent une idée de leurs tailles et de leurs secteurs d'activité.

En outre, « j'implique toute l'équipe dans à peu près toutes les décisions que je prends », sauf pour ce qui concerne le recrutement. Pour ce même informateur, ce mode de management est « humain » parce qu'il encourage les individus à exprimer leurs sentiments et à partager leurs valeurs et leurs attentes, ce qui stimule à la fois la confiance et le bien-être. De même, les études sur la qualité de vie au travail lient celle-ci à une « gouvernance ouverte » et à « une culture d'entreprise respectueuse et à l'écoute » (Schott, 2015). La logique expressive/consultative croise donc la logique humanisante que nous verrons plus loin.

Comme le montre l'attitude plutôt ouverte de ce chef d'équipe à l'égard des NWOW, les logiques expressive/consultative et participative ne sont pas incompatibles avec la logique néolibérale. Lorsqu'ils sont interprétés en termes d'expression ou de consultation, les modes plus horizontaux d'organisation du travail peuvent tout à fait servir des objectifs d'efficacité et de productivité. En même temps, le fait que le discours NWOW célébratoire intègre des logiques expressive/consultative et participative peut atténuer les implications les plus radicales des formes néolibérales d'organisation et de responsabilisation. On ne peut toutefois pas considérer que ces logiques fournissent une base solide pour une critique oppositionnelle du discours néolibéral. En fait, elles sous-tendent une critique « constructive »

des politiques NWOW, opérant en tandem avec la logique néolibérale de l'autonomie et du management de soi (à distance). Elles fournissent également une bonne part de la force fantasmatique des NWOW en faisant imaginer l'idéal d'une organisation plus démocratique. En même temps, les logiques expressive/consultative et participative sont mobilisées par certain-es informateurs et informatrices pour légitimer leur crainte des effets négatifs de l'individualisation du travail induite par les NWOW (voir ci-dessous au sujet de la logique humanisante).

Une troisième logique touchant également au potentiel démocratique des NWOW peut être qualifiée de *pseudo-participative*. Les informateurs et informatrices qui la mobilisent ne s'opposent pas aux NWOW proprement dits mais à la manière dont ils ont été communiqués et/ou implémentés. Cette critique problématise les discours qui réduisent la « participation » à une simple expression ou consultation. Elle vise en particulier le management qui n'aurait pas suffisamment incarné l'idéal participatif pourtant central dans le discours NWOW célébratoire. Par exemple, un représentant syndical dénonce la politique « du fait accompli » mise en œuvre par un management qui pilote la transition vers les NWOW comme un « bulldozer ». Ce n'est pas tant la raison d'être des NWOW que problématise cet informateur que le fait que la consultation

du personnel sert de façade à une prise de décision unidirectionnelle : « Il fonce un peu comme un bulldozer, c'est-à-dire qu'en fait il donne l'impression de consulter mais il ne consulte pas vraiment. Il pose des questions, il donne des informations mais... mais il a son objectif et il sait où il va » (Représentant syndical 1 de *BigHealth*).

Contrairement à ce représentant syndical, quelques autres informateurs ou informatrices ont argumenté *en faveur* d'une conception minimaliste de la « participation » dans certaines circonstances. On pourrait dire que ces personnes « embrassent » ou à tout le moins acceptent la pseudo-participation, selon une quatrième logique interprétative que nous qualifierions d'*autorité* (en anglais « *authoritative* »). Ce discours, qui insiste sur l'importance d'un certain degré de leadership et de hiérarchie, peut s'expliquer par le fait que certaines de ces personnes occupent un poste à responsabilité. Celles-ci ne sont pas nécessairement opposées au discours NWOW célébratoire mais affichent un certain scepticisme quant à l'horizontalisation des relations de travail en toute circonstance. Cette logique d'autorité se retrouve par exemple dans le discours du manager NWOW de *MediumIndustry* : « Il faut masser intelligemment pendant un certain temps et puis un moment il faut arrêter de masser et il faut dire 'Écoutez, on a assez discuté, maintenant la piscine est là, on plonge hein'. » Autrement dit, le CEO doit

pouvoir dire à un certain moment : « Moi je le fais, vous vous démerdez mais vous le faites aussi ! »

### 3.3. Une logique humanisante

Plusieurs informateurs et informatrices ont articulé un discours NWOW selon une logique que nous appelons *humanisante* (en anglais « *humanizing* »). Cette logique – qui est au cœur de ce que l'on appelle parfois le « management humain » – est constitutive d'une vision holistique de la subjectivité humaine qui valorise les aspects non économiques de la vie sociale. Elle met en avant ce que Schott appelle « la recherche de sens (et du bonheur) » au travail, définie comme « la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions matérielles et psychologiques décentes, dans le respect de la relation humaine et dans le but de se réaliser en cohérence avec ses valeurs » (Schott, 2015, p. 325). En tant que logique managériale, la logique humanisante informe un discours qui valorise « le bien-être » ou « le mieux-vivre » au travail – qu'il s'agisse d'un bien-être social, psychologique ou physique. Elle participe au discours NWOW célébratoire en ce qu'elle remplit également une fonction fantasmatique en dessinant une culture du travail idéale dans laquelle le bien-être serait au centre des préoccupations et des pratiques.

La logique humanisante contribue à lé-

gitimer les NWOW lorsqu'elle en souligne leurs effets positifs sur le bien-être, dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle. Ainsi, le moteur de la performance au travail ne serait plus le stress mais le bien-être rendu possible par l'autonomie, la convivialité, l'honnêteté, la fierté, le respect, etc. (Schott, 2015). Bien qu'alternative à la logique néolibérale, la logique humanisante n'est pas nécessairement incompatible avec elle. Au contraire, en liant l'autonomie, la flexibilité et la confiance à divers bénéfices pour le bien-être, elle converge avec la logique néolibérale de telle sorte qu'elles se renforcent l'une l'autre. Par exemple, le membre d'équipe 1 de *BigTransport* affirme explicitement qu'il est « plutôt satisfait » de la manière dont les NWOW ont été mis en place et impactent son bien-être. Pour lui, la flexibilité horaire diminue le stress. De même, l'opportunité de travailler à domicile combinée avec la possibilité de quitter plus tôt le travail pour des raisons familiales lui permet à la fois de réaliser un travail plus qualitatif et d'atteindre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par ailleurs, il évalue positivement l'infrastructure matérielle des NWOW (davantage de lumière, un beau mobilier) qui contribue à son bien-être général. Le seul inconvénient pointé par cet informateur est le bruit environnant mais il ne considère pas cela comme étant « extrêmement dérangeant » puisqu'il est possible de

s'isoler ailleurs si nécessaire. Dans l'ensemble, son évaluation des NWOW est très positive et s'articule selon une logique humanisante qui aligne management de soi et bien-être dans une sorte de cercle vertueux.

Certain-es informateurs et informatrices sont moins enthousiastes quant aux effets des NWOW sur le bien-être au travail. La logique humanisante permet alors de problématiser les effets pervers (réels ou potentiels) des NWOW. En principe, la logique humanisante pourrait déboucher sur une opposition radicale aux orientations néolibérales des NWOW. Cependant, nous n'avons décelé aucune trace d'une telle critique dans nos entretiens. Ce sont plutôt les effets indésirables – mais évitables – des NWOW qui sont problématisés. La logique humanisante permet alors de plaider pour des exceptions à, ou un assouplissement de la logique néolibérale à l'œuvre dans les NWOW. En fait, il semble que les employé-es ne s'engagent éthiquement – c'est-à-dire non idéologiquement – que de manière très limitée vis-à-vis de la logique fantasmatique du discours NWOW célebratoire.

Le membre d'équipe 1 de *BigTransport* pointe plusieurs nuisances liées aux NWOW : sonore (bruit généré par les conversations dans les *open spaces*), ergonomique (obligation de désinstaller son équipement ergonomique chaque jour) et visuelle (sensibilité à la

lumière). La logique humanisante permet à cet informateur de légitimer des micro-résistances aux NWOW, notamment le principe *flex desk* qu'il contourne en travaillant systématiquement au même endroit moins éclairé. Il exprime son attitude générale à l'égard des NWOW de la manière suivante : « Soit on accepte le jeu soit on le refuse. Je l'ai accepté mais... Je me bats un peu. Et maintenant je me bats vraiment, enfin, c'est un peu ma rébellion personnelle. Non, je ne veux pas d'un système qui m'obligerait à abandonner cela. »

Des informateurs et informatrices évoquent également le stress résultant d'une flexibilité et d'une disponibilité accrues. Les TIC, explique le manager IT de *BigHealth*, encouragent « le fait de toujours pouvoir travailler ». Il mobilise une logique humanisante lorsqu'il souligne l'importance du droit de ne pas travailler en soirée et les week-ends : « Nous ne sommes pas encore des robots, peut-être que cela viendra plus tard, mais pour l'instant nous sommes encore des êtres humains. » Il reconnaît explicitement que le télétravail peut accroître le stress. Il souligne le paradoxe entre le caractère asynchrone des technologies comme l'*e-mail* et les attentes d'une réaction rapide qui pèsent sur les employé-es. Il note que *BigHealth* organise des séminaires et des campagnes sur le sujet mais que, au final, c'est à l'individu qu'il appartient de réguler son temps de travail et ses échanges avec les col-

lègues. De même, le manager IT de *MediumIndustry* reconnaît que l'hyperconnectivité peut poser problème mais considère que la gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une affaire de « personnalité » ou de management de soi : « Oui, il y a cette sorte d'intrusion, mais on n'est pas obligé d'y répondre, vous savez. C'est une question de personnalité, il faut se dire à soi-même : 'C'est moi qui mets des limites, je peux aussi activer le mode *Ne pas déranger*.' Mais il y a un effet pervers, si j'active le *Ne pas déranger* toute la journée, tous les jours, il y a aussi un problème. »

Cet extrait d'entretien montre que la logique humanisante peut tout à fait concorder avec la logique néolibérale au cœur du discours NWOW célébratoire. Cela dit, nous avons également repéré un usage plus oppositionnel de la logique humanisante dans le discours de la manager RH de *MediumIndustry* : selon elle, les managers et les chef-fes d'équipe doivent apprendre à respecter la vie privée des employé-es, ce qui est une manière d'articuler une critique de la logique néolibérale qui fait de la gestion de la relation au travail une affaire de responsabilité purement individuelle.

Certain-es informateurs et informatrices ont également abordé la question des effets négatifs potentiels du télétravail sur les relations sociales professionnelles. Les discours pointent surtout le risque de l'isolement social. La

logique humanisante permet ici de problématiser les effets pervers des NWOW sur le bien-être social, en construisant l'interaction face-à-face et l'appartenance de groupe comme des besoins humains élémentaires, y compris au travail. De nouveau, si la logique humanisante offre un point d'appui à la critique, celle-ci laisse largement intacte la logique néolibérale du discours NWOW célébratoire : les effets négatifs des NWOW sur le bien-être peuvent être maîtrisés en évitant les excès, en se disciplinant mieux. La plupart des employé-es réarticulent une logique fantasmagorique au travers de laquelle les « obstacles » humains à la pleine réalisation des idéaux NWOW peuvent être surmontés sans « impacter » la logique néolibérale.

### 3.4. Une logique de service public de qualité

Alors que les logiques vues plus haut se manifestent dans des organisations tant publiques que privées, la logique *du service public de qualité* n'apparaît que dans les discours d'informateurs et informatrices du secteur public. Cette logique n'est pas inhérente aux NWOW mais est mobilisée pour problématiser certains éléments du discours NWOW célébratoire. C'est ce qui la rend particulièrement intéressante d'un point de vue fantasmagorique.

Comme son appellation le suggère, la logique de service public de qualité

structure un discours qui place au sommet de sa hiérarchie des valeurs le fait d'offrir aux citoyen·nes un service public de qualité. Cette logique apparaît le plus distinctement dans le discours du membre d'équipe 2 travaillant à *BigTransport*. Celui-ci rejette énergiquement l'idée selon laquelle les NWOW permettront de dépoussiérer l'administration publique. Pour lui, la solution ne réside pas du côté des nouvelles technologies ou des nouveaux espaces de travail, mais du côté de l'éthique de travail : « Un truc qu'il faut de base, c'est que quand on est là pour travailler, on est là pour bien travailler. » Pour changer véritablement l'image de l'administration publique, il faut se poser la question suivante : « Est-ce qu'on prend le temps de donner au citoyen le temps qu'il mérite ou pas ? » Il explique ainsi ce qu'il entend par un « service au citoyen » :

*« Le service au citoyen, c'est, quand on répond à un mail, le fait de prendre la peine de lire sa question, de répondre à sa question, de comprendre que la question qu'il pose n'est pas la vraie question et de répondre à la vraie question, celle qu'il n'a pas posée parce qu'il ne connaît pas la matière. Ça, c'est du service au citoyen. Ce n'est pas 'J'ai répondu à votre question', attendre sa réponse qui dit 'Je ne comprends pas, c'est pas ça que j'veux savoir', et lui dire 'Mais c'est la question que vous avez*

*posée'. Se moquer du citoyen, non, ça c'est pas du service au citoyen. » (Membre d'équipe 2 de BigTransport)*

Cette interprétation du service public débouche, dans le discours de cet employé, sur une critique fondamentale de la logique néolibérale. Il se dit choqué quand il entend parler de « satisfaire le client » : on *n'achète pas* un service public de qualité, c'est un droit inaliénable que possède tout·e *ci·toyen·ne*. Ce discours comporte même une touche humanisante qui fait du service public *une aide* apportée aux autres avec respect : « Quand on est là pour aider quelqu'un, est-ce qu'on l'aide ou pas ? Une administration publique, elle est là pour aider les gens. Soit en faisant de bonnes règles, soit en aidant les gens à comprendre les règles, soit en donnant au citoyen ce dont il a droit par rapport aux règles. »

L'incompatibilité entre la logique de service public de qualité et certains éléments du discours NWOW célébratoire apparaît le plus clairement lorsque le membre d'équipe 2 de *BigTransport* critique le management par objectifs mis au service d'une productivité quantifiable. Pour lui, l'application de ce mode de management dans le secteur public est une « stupidité » : « Déjà, au niveau de l'administration, le terme de productivité n'a pas vraiment de sens puisqu'on ne produit rien, on réagit. » Dès lors, fixer

à l'avance un nombre de « clients à satisfaire » est une « absurdité totale ». Ce discours, très explicite et réflexif, est exceptionnel parmi nos entretiens, mais il montre que les employé·es peuvent délégitimer certains éléments centraux du discours NWOW célébratoire. Il montre également qu'un mode d'engagement plus éthique vis-à-vis des fantaisies NWOW est possible. En l'occurrence, la logique du service public de qualité offre un point d'appui à une critique fondamentale du management par objectifs (quantifiables) et du management de soi qu'il suppose. On peut également voir dans la déconstruction de l'opposition entre administration publique « poussiéreuse » et secteur privé « moderne » une attaque à l'encontre de certains arguments avancés pour légitimer une transition vers les NWOW.

### Conclusion : un discours NWOW qui réarticule la subjectivité des employé·es

En guise de conclusion, nous examinons la manière dont les logiques interprétatives évoquées dans cet article permettent aux individus de créer des liens entre leur subjectivité et des identités, des normes, des valeurs et d'autres éléments discursifs, avec un

degré variable de conscience réflexive. Pour rappel, nous définissons la subjectivité comme 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, 2017).

Typiquement, la logique néolibérale informe des pratiques discursives qui construisent les employé-es comme des sujets à qui l'on peut faire confiance pour mettre en œuvre des stratégies de management de soi (à distance) propices à atteindre les résultats fixés par l'organisation. Cette logique est généralement bien reçue par nos informateurs et informatrices parce qu'elle permet plus de liberté (flexibilité) dans la manière dont les objectifs sont poursuivis. Les valeurs de responsabilité, de capacitation (*empowerment*) et d'entrepreneuriat sont également articulées dans la logique néolibérale et contribuent à lui donner une tonalité positive. Elles invitent les employé-es à s'engager de manière idéologique vis-à-vis de la logique fantasmatique du discours NWOW célébratoire.

D'autres valeurs du discours NWOW célébratoire sont articulées selon des logiques qui insufflent une aura démo-

cratique aux NWOW. Ces logiques attendent de l'individu qu'il prenne des initiatives, qu'il soit capable d'exprimer sa pensée ou ses sentiments ou qu'il soit capable de travailler en équipe. Nous avons vu également que la logique humanisante introduisait une valeur de bien-être (physique, psychologique, social) dans le discours NWOW. Dans cette perspective, l'employé-e idéal-e se comporte d'une manière qui n'impacte pas négativement le bien-être de ses collègues. « Être sociable », « être adaptable », « se comporter avec respect » sont des valeurs qui informent la subjectivité selon une logique humanisante. Le sujet dans une culture NWOW n'est donc pas qu'un pur produit de la logique néolibérale, il est constitué à la croisée de plusieurs logiques interprétatives. Ces différentes logiques convergent dans une logique fantasmatique qui construit à la fois un idéal à atteindre et un obstacle à surmonter par des sujets supposés se réaliser eux-mêmes au travers de la culture NWOW.

La structure narrative de la logique fantasmatique nous conduit à interroger la manière dont le discours NWOW célébratoire construit le contraire de l'employé-e NWOW idéal-e. Tout d'abord, cet employé-e idéal-e est construit-e en opposition à une « vieille culture administrative ». De multiples entretiens activent cette opposition binaire, par exemple en disqualifiant la « bureaucratie », la « surveillance » par les supérieur-es ou



encore la « résistance au changement » entendue tantôt comme une adhésion irrationnelle à une culture « dépassée », tantôt comme une incapacité à « s'adapter » au nouveau monde du travail. Cette opposition binaire correspond assez bien au portrait des employé-es « NWOW » et « non NWOW » dressé par Hambye *et al.* (2013). Il faut toutefois souligner que, paradoxalement, l'identité antagoniste *constitue* l'identité à réaliser.

Par ailleurs, nos informateurs et informatrices articulent des traits de personnalité, des besoins ou des pratiques qu'elles et ils considèrent comme incompatibles avec la culture NWOW. Tout ce qui entrave la communication, la collaboration ou la participation est disqualifié : l'introversion, le besoin d'isolement social, l'arrogance ou encore l'individualisme entendu comme la tendance à faire passer ses besoins ou intérêts avant ceux de l'équipe. Ne pas demander de l'aide quand on en a besoin ou avoir un égo démesuré sont également jugés négativement. Ces éléments discursifs fonctionnent comme des « anti-valeurs » dans le discours NWOW célébratoire.

Le fait que nos informateurs et informatrices soient capables d'identifier les caractéristiques de l'employé-e idéal-e du discours NWOW célébratoire ainsi que celles de son contraire ne signifie pas nécessairement qu'elles et ils s'identifient pleinement à l'une ou l'autre de ces constructions. Elles et ils

sont plusieurs à critiquer certains éléments de ce discours afin de légitimer des micro-résistances aux NWOW. D'autres critiques, les plus fréquentes dans notre corpus, sont en fait en faveur de l'approfondissement des NWOW (ces critiques soulignent par exemple que la culture NWOW n'est pas encore suffisamment installée ou que la transition vers les NWOW aurait pu être plus « participative »). D'autres encore problématisent leurs effets pervers réels ou potentiels, sans viser leur raison d'être.

La plupart des informateurs et informatrices affichent une attitude ambivalente à l'égard du discours NWOW célébratoire. Leur relation à sa structure fantasmatique n'est ni complètement « idéologique », ni complètement « éthique ». Toutefois, si nous considérons les modes d'engagement idéologique et éthique comme les deux pôles d'un continuum, nos observations suggèrent que l'engagement éthique est plutôt limité, qu'il n'y a guère, dans le monde du travail « de bureau », d'imaginaires alternatifs quant aux modes de travail et de subjectivité.

L'une des seules critiques véritablement oppositionnelles du NWOW présente dans notre corpus est formulée par le représentant syndical 2 de *BigHealth* dont la subjectivité s'articule autour des valeurs de solidarité et de service public. Il évoque une certaine « fierté collective » à travailler dans la fonction publique, contre la tendance à

l'individualisation du travail inhérente aux NWOW. Cet employé ne rejette pas tous les aspects des NWOW « à titre personnel » (par exemple, il valorise le côté plus « participatif » des NWOW) mais lui et la majorité des autres représentant-es ne sont « pas dupes de l'idéologie qu'il y a derrière tout ça ». Cette affirmation constitue l'un des rares exemples d'engagement éthique vis-à-vis de la logique fantasmatique du discours NWOW observables dans nos entretiens. Si, dans l'ensemble, on ne peut pas dire que cet informateur témoigne d'un mode de subjectivité complètement opposé aux NWOW, on peut toutefois constater qu'il problématise explicitement les fondements de la logique néolibérale du discours NWOW célébratoire : « Est-ce qu'il faut aller vers plus d'autonomie et de flexibilité ? Est-ce qu'il ne faudrait pas aller vers plus d'efficacité et d'efficacité ? Est-ce qu'en fait l'efficacité est compatible avec la flexibilité ? C'est un beau débat. Moi, j'aurais plutôt tendance à vous répondre que non. » Mobilisant manifestement une logique de service public de qualité, cet informateur estime qu'il serait plus judicieux d'œuvrer à un renouvellement de la culture administrative plutôt qu'investir dans des programmes NWOW. Pour lui, « service public » et « administration » ne sont pas des notions dépassées, au contraire, il propose de créer un institut spécialisé dans la formation des fonctionnaires. Nous sommes bien ici face à une re-

mise en question du discours NWOW célébratoire. Celle-ci est toutefois exceptionnelle dans notre corpus. Tout indique que ce discours est hégémonique dans les organisations que nous avons étudiées. Reste que, même si la plupart des employé-es mobilisent les mêmes signifiants tels que « NWOW », « changement », « flexibilité » ou « confiance », cela ne signifie pas qu'elles et ils produisent la même interprétation des NWOW et de leurs « effets » sur la relation à soi et aux collègues. Tout dépend de la manière dont elles et ils relient ces notions les unes aux autres, ainsi qu'aux aspects de la réalité sociale qu'elles et ils considèrent comme essentiels dans ces « nouvelles manières de travailler ».

## Références bibliographiques

- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal démocratique et collaboratif. *Gestion 2000 : management & prospective*, 31(3), 125-148.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse : on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control : Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Brown, W. (2015). *Undoing the demos : neoliberalism's stealth revolution*. Cambridge, MA : MIT Press.

Carpentier, N. (2011). The concept of participation : if they have access and interact, do they really participate ? *CM : Communication Management Quarterly/Casopis za upravljanje komuniciranjem*, 21, 13-36.

Fairclough, N., Mulderrig, J. et Wodak, R. (2009). Critical discourse analysis. Dans T. A. Van Dijk (dir.), *Discourse studies : a multidisciplinary introduction* (p. 357-378). Londres : Sage.

Foucault, M. (2007) [1969]. *The archaeology of knowledge*. Londres et New York : Routledge.

Glynos, J. (2008). Ideological fantasy at work. *Journal of Political Ideologies*, 13(3), 275-296.

Glynos, J. et Howarth, D. (2007). Logics of critical explanation in social and political theory. Londres et New York : Routledge.

Glynos, J. et Stavrakakis, Y. (2008). Lacan and political subjectivity : fantasy and enjoyment in psychoanalysis and political theory. *Subjectivity*, 24, 256-274.

Hamby, P., Mariscal, V. et Siroux, J.-L. (2013). Le capitalisme néo-libéral et la réalisation de soi par le travail. Dans H. Buclin, J. Daher, G. Christakis et P. Raboud (dir.), *Penser l'émancipation : offensives capitalistes et résistances internationales* (p. 87-109). Paris : La Dispute.

Howarth, D. (2000). *Discourse*. Milton Keynes : Open University Press.

Howarth, D. (2005). Applying discourse theory : the method of articulation. Dans D. Howarth et J. Torfing (dir.), *Discourse theory in European politics : identity, policy and governance* (p. 316-349). New York : Palgrave Macmillan.

Laclau, E. et Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy : towards a radical democratic politics*. Londres et New York : Verso.

Le Texier, T. (2015). Le management de soi. *Le Débat*, (183), 75-86.

Marttila, T. (2016). Post-foundational discourse analysis : from political difference to empirical research, New York : Palgrave Macmillan.

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication : a critical approach*. Londres : Sage.

Olivesi, O. (2006). *La communication au travail : une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Schott, A. (2015). Du sens dans le travail en entreprise au bonheur de faire émerger le potentiel des 'contributeurs' ! *Psychanalyse & Management*, (5), 323-346.

Springer, S. (2012). Neoliberalism as discourse : between Foucauldian political economy and Marxian poststructuralism. *Critical Discourse Studies*, 9(2), 133-147.

Taskin, L., Ajzen, M. et Donis, C. (2017). New Ways of Working : from smart to shared power. Dans V. Muhlbauer et W. Harry (dir.), *Redefining management : smart power perspectives* (p. 65-79). Cham, Suisse : Springer.

Wodak, R. (dir.). (2012). *Critical discourse analysis*. Londres : Sage.

Zienkowski, J. (2017). Articulations of self and politics in activist discourse : a discourse analysis of critical subjectivities in minority debates. New York : Palgrave Macmillan.

Zienkowski, J. (2018). Challenging nationalist definitions of racism : critical discursive interventions in the Flemish debates about racism's relativity. *Zeitschrift für Diskursforschung / Journal for Discourse Studies*, 2018(1), 51-72.