

28-29 mai 2020, Montpellier

9<sup>ème</sup> Colloque AIRMAP  
L'ENTREPRENEURIAT: QUELS DEFIS POUR LE MANAGEMENT PUBLIC?



LABEX Entreprendre  
Université de Montpellier



AIRMAP  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public

MRM  
Montpellier Research in Management



## APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n°4

### « Les nouvelles formes de travail dans le secteur public »

Présidents d'atelier :

**Yves EMERY**  
Université de Lausanne

**David GIAUQUE**  
Université de Lausanne

**François PICHAULT**  
Université de Liège



UNIL | Université de Lausanne



**Coordonnées où transmettre votre proposition :**

**<https://airmap2020.sciencesconf.org/>**

### **Track 4 – New ways of working in the public sector**

The aim of this workshop is to investigate, theoretically and empirically, the “new ways of working” (NWW) phenomenon. This notion which appeared recently in the scientific literature tries to capture new work opportunities and realities. NWW include time-related practices (more flexible time arrangements), space-related practices (having the opportunity to work in different locations), as well as technology-related practices (the use of information technologies to allow employees to benefit from more flexibility and autonomy). This workshop will be an opportunity to deepen our understanding of the antecedents, success factors and impacts of such practices on well-being and performance of public employees.

## **1°. OBJECTIFS ET QUESTIONNEMENTS DE L'ATELIER**

Conçues à l'origine aux Pays-Bas au début des années 1990, les nouvelles manières de travailler (New Ways of Working, NWW) sont devenues progressivement à la mode et sont actuellement introduites dans de nombreuses organisations dans le monde, y compris dans le secteur public (Blok, Groenesteijn, van den Berg, & Vink, 2011; de Leede, 2017). Ces pratiques permettent aux salariés de travailler en s'affranchissant des contraintes organisationnelles, de temps, d'espace et de lieu géographique, ceci grâce à un environnement de travail favorable, un style de leadership approprié et des technologies adaptées au travail mobile. Comme l'affirme Ruostela et al. : les NWW consistent en « un ensemble de pratiques et une philosophie visant à questionner les manières dominantes d'organiser le travail » (Ruostela et al., 2015a), en se référant ainsi implicitement à des « manières anciennes de travailler », celles où tout le monde travaille en même temps, dans le même lieu et au même moment. Il s'agit de « travailler plus intelligemment, et non plus intensivement » (ibid. p.384), afin de favoriser la communication entre employés, d'améliorer la créativité et l'innovation, de partager les connaissances plus efficacement, d'augmenter l'autonomie et d'utiliser les surfaces de travail plus agilement, notamment à travers la mise à disposition de bureaux non-territoriaux (activity-based offices) (Engelen et al., 2019). Les NWW sont avant tout destinées aux travailleurs du savoir (Ruostela et al., 2015a), qui peuvent ainsi profiter de places de travail transformées en environnement flexibles, adaptables et favorisant l'apprentissage collectif (Kemp, 2013). Les buts poursuivis par ces nouvelles pratiques sont à la fois économiques (notamment réduire les coûts des espaces de travail) (Ajzen, Donis, & Taskin, 2015), organisationnels/managériaux (flexibiliser les modes d'interaction, augmenter la créativité) (Moll & de Leede, 2017), sociaux (favoriser les dynamiques sociales) (Blok et al., 2011) et environnementaux (réduire l'impact écologique grâce à une réduction des déplacements)(Ruostela et al., 2015a).

Les changements mis en œuvre dans la fonction publique belge sont emblématiques à ce sujet (Engelen et al., 2019) et ont fait l'objet d'une large médiatisation (Vanhée, 2013), et d'un autre côté, des premiers travaux de thèse posent un regard critique sur ces innovations organisationnelles (Vandenbergh, 2018). Au-delà des effets de mode, on peut légitimement s'interroger sur les effets réels de telles pratiques, leur compatibilité avec les contraintes et la culture des organisations publiques, leurs impacts sur la performance et le bien-être des salariés, tant les résultats actuels dans la littérature scientifique sont contrastés (Gerards Ruud, de Grip Andries, & Baudewijns Claudia, 2018; Jemine, Dubois, & Pichault, 2019; Kemp, 2013, 2013; Taskin, Ajzen, & Donis, 2017).

Ainsi, les objectifs de cet atelier consistent à améliorer la connaissance actuelle sur ces nouvelles manières de travailler, les pratiques les plus importantes qui les composent (de nombreux concepts connexes sont mobilisés dans la littérature, tels que les arrangements flexibles de travail, le travail 4.0, le travail flexible, etc.), leurs conditions de succès (en termes de culture d'entreprise, de caractéristiques organisationnelles, de styles de leadership notamment), ainsi que sur les effets qu'elles produisent tant sur le personnel que sur la performance des organisations qui mettent en œuvre de telles pratiques.

## **2°. TYPES DE CONTRIBUTIONS ATTENDUES**

Des contributions tant théoriques qu'empiriques portant sur ces nouvelles manières de travailler sont les bienvenues. En particulier, nous attendons :

- Des revues de littérature apportant des clarifications conceptuelles sur les NWW, permettant d'apprécier le degré de *nouveauté* de ces nouvelles pratiques dans le secteur public, par rapport à des pratiques plus anciennes ou des concepts connexes tels que les arrangements flexibles de travail, le travail 4.0 etc.

- Des travaux empiriques permettant d'analyser les variables contextuelles et organisationnelles agissant positivement ou négativement sur de telles pratiques, les conditions de succès des NWW dans l'administration publique
- Des travaux empiriques déterminant les effets directs ou indirects de telles pratiques sur les comportements et performances des agents publics, sur leur santé psychique et physique, sur leur bien-être, leur motivation et leur engagement au travail, leurs relations sociales
- Des travaux empiriques déterminant les effets de telles pratiques sur la performance des organisations publiques (qualité, créativité et caractère novateur des prestations fournies, continuité des services, etc.)

### 3°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- 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*, Volume 32(3), 125-147.
- BLOK, M., GROENESTELJN, L., VAN DEN BERG, C., & VINK, P. (2011). *New Ways of Working : A Proposed Framework and Literature Review*. In *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (p. 3-12). Springer Berlin Heidelberg.
- DE LEEDE, J. (2017). Introduction. In J. DeLeede (Éd.), *New Ways of Working Practices : Antecedents and outcomes* (p. x-xxv). Bingley: Emerald.
- ENGELN, L., CHAU, J., YOUNG, S., MACKEY, M., JEYAPALAN, D., & BAUMAN, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468-479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- GERARDS RUUD, DE GRIP ANDRIES, & BAUDEWIJNS CLAUDIA. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/doi:10.1108/PR-02-2017-0050>
- JEMINE, G., DUBOIS, C., & PICHAULT, F. (2019). From a new workplace to a new way of working: Legitimizing organizational change. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2018-1690>
- KEMP, F. (2013). *New Ways of Working and Organizational outcomes : The role of Psychological Capital*. Amsterdam.
- MOLL, F., & DE LEEDE, J. (2017). Fostering Innovation: The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior. In J. DeLeede (Éd.), *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes* (p. 95-143). <https://doi.org/10.1108/s1877-636120160000016006>
- RUOSTELA, J., LONNQVIST, A., PALVALIN, M., VUOLLE, M., PATJAS, M., & RAIJ, A. L. (2015a). « New Ways of Working » as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 382-390. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.57>
- TASKIN, L., AJZEN, M., & DONIS, C. (2017). New Ways of Working : From Smart to Shared Power. In *Redefining Management* (Springer, p. 65-79).
- VANDENBERGH, J.-M. (2018). *Comment une innovation organisationnelle radicale devient-elle la référence dans l'administration publique ?* (Thèse). Université de Liège, HEC, Liège.
- VANHEE, L. (2013). *Happy RH. Le Bonheur au Travail c'est rentable et durable*. Bruges: La Charte.