



L'Université Ouverte des Compétences

Mardi 16 septembre 2014

18h - 20h

AgroParisTech



Olivier Charbonnier

Directeur Général du Cabinet Interface

Comment travailler demain ?

Technologies, organisations, relation au travail

Dossier Documentaire

- 96 pages -

Université ouverte des compétences

72, rue de Sèvres 75007 Paris - Tél : (33) 1 53 69 98 15 - www.uodc.fr

Pratiques & Stratégies - Siret : 509 211 959 00010 - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment travailler demain ?

Technologies, organisations, relation au travail

- Sommaire -

- **Présentation et analyses d'Olivier Charbonnier**..... pp. 03-32
 - Parcours et bibliographie d'Olivier Charbonnier
Site web D-Sides (<http://dsides.net>)
 - Présentation du livre « *A quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail* », Olivier Charbonnier et Sandra Enlart, Editions Dunod, 2013, 192 p.
Présentation
Job fiction
Introduction
 - Organisation du travail : les 5 enjeux majeurs à relever
Sandre Enlart et Olivier Charbonnier, *Site web Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), février 2013
 - Interview de Sandra Enlart et Olivier Charbonnier : Ce que sera le travail demain
Domitille Arrivet, *Site web Le Point* (www.lepoint.fr), mai 2013

- **Analyses et points de vue complémentaires**..... pp. 33-82
 - Le travail en 2053
Revue Travail & Changement n°352, *Site web Anact* (www.anact.fr), novembre 2013
 - Nouvelles organisations : les temps changent
Revue Travail & Changement n°335, *Site web Anact* (www.anact.fr), février 2011
 - Quel management demain ?
Luc Boyer et Aline Scouarnec, *Site web Cairn Info* (www.cairn.info), 2010
 - « MyManager.com, ou le défi du management à l'ère numérique »
Henri Isaac, *Site web Université Paris Dauphine* (www.dauphine.fr), 2003

- **Articles de presse**..... pp. 83-96
 - Le management à l'épreuve de la révolution digitale
Site web Les Echos (www.lesechos.fr), janvier 2004
 - Il faut repenser le management de demain
Julie Le Bolzer, *Site web Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), février 2013
 - Comment le numérique bouscule les relations en entreprise ?
Margherita Nasi, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), juillet 2014
 - De nouvelles manières de travailler s'imposent malgré les managers
Christine Piédalu, *Site web Le Figaro* (www.lefigaro.fr), décembre 2013
 - Les quatre tendances du travail de demain
Site web L'Express L'Entreprise (<http://lentreprise.lexpress.fr>), avril 2014
 - Contrat, temps, lieu, hiérarchie... comment le travail fait sa révolution
Louis Morice, *Site web Le Nouvel Observateur* (<http://tempsreel.nouvelobs.com>), août 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment travailler demain ?

Technologies, organisations, relation au travail

- Partie I -

■ **Présentation et analyses d'Olivier Charbonnier** pp. 03-32

- Parcours et bibliographie d'Olivier Charbonnier

Site web D-Sides (<http://dsides.net>)

- Présentation du livre « *A quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail* », Olivier Charbonnier et Sandra Enlart, Editions Dunod, 2013, 192 p.

Présentation

Job fiction

Introduction

- Organisation du travail : les 5 enjeux majeurs à relever

Sandre Enlart et Olivier Charbonnier, Site web *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), février 2013

- Interview de Sandra Enlart et Olivier Charbonnier : Ce que sera le travail demain

Domitille Arrivet, Site web *Le Point* (www.lepoint.fr), mai 2013

Olivier Charbonnier

Co-fondateur de D-Sides, Directeur Général du Groupe Interface



Interface



Publications



Suivez-moi



« Googlez-moi »

Diplômé de Sciences Po et de l'ESCP, chargé de cours et intervenant à l'ENA, à Sciences Po et à l'ESCP ainsi que dans les Masters de plusieurs universités (Paris I, Paris VIII, Paris X, Université de Marne-la-Vallée...), il intervient sur des problématiques de formation, de management et de gestion des ressources humaines, tant pour la fonction publique qu'auprès de grands groupes privés. Il est également Président de Consultants Sans Frontières (www.consultants-sans-frontieres.org) et co-fondateur avec S. Enlart de Dsides, Laboratoire d'innovation et de prospective (www.dsides.net) dont la mission est d'analyser l'impact du numérique sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre et d'accompagner les organisations dans leur digitalisation.

Il vient de publier avec S. Enlart « À quoi ressemblera le travail demain ? » (Dunod,



2013), après avoir co-écrit avec le même auteur « Faut-il encore apprendre ? » (Dunod, 2010). Il a dirigé, avec P. Carré, un ouvrage intitulé « Les Apprentissages professionnels informels » publié en 2003 aux Éditions L'Harmattan et a participé, comme co-auteur, à la rédaction du « Traité des Sciences et techniques de la formation » (Dunod, 2004). Il a contribué à la rédaction du Rapport d'évaluation de la formation dans la Fonction Publique, dirigé par JF Cuby, sous l'égide du Commissariat Général du Plan (« La politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux », La documentation française, sept. 2003)

Les livres de Olivier Charbonnier



Olivier Charbonnier

Biographie

Olivier Charbonnier est Directeur Général du Cabinet Interface et co-fondateur du Laboratoire DSides. Il est par ailleurs président de Consultants Sans Frontières. Il intervient régulièrement à Sciences Po Paris, à l'Escp et dans plusieurs universités.



Quelles compétences pour demain
Les capacités à développer dans un monde digital

Sandra Enlart, Olivier Charbonnier
Collection: Hors collection, Dunod
2014 - 192 pages - 140 x 220 mm
EAN13 : 9782100718227 - Prix TTC France 17 €

[Ajouter à ma sélection](#)

[Acheter le livre](#)



A quoi ressemblera le travail demain ?
Prix du "Stylo d'or" 2013

Sandra Enlart, Olivier Charbonnier
Collection: Hors collection, Dunod
2013 - 192 pages - 140 x 220 mm
EAN13 : 9782100598190 - Prix TTC France 16 €

[Acheter l'ebook](#)

[Ajouter à ma sélection](#)

[Acheter le livre](#)



Faut-il encore apprendre ?
Sandra Enlart, Olivier Charbonnier
Collection: Tendances psy, Dunod
2010 - 208 pages - 150 x 210 mm
EAN13 : 9782100546442 - Prix TTC France 22,40 €

[Acheter l'ebook](#)

[Ajouter à ma sélection](#)

[Acheter le livre](#)



L'atout senior
Relations intergénérationnelles,
performance, formation

Sandrine Collette, Christian Batal, Philippe Carré, Olivier Charbonnier
Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod
2009 - 240 pages - 155 x 240 mm
EAN13 : 9782100526673 - Prix TTC France 25,40 €

[Ajouter à ma sélection](#)

[Acheter le livre](#)

SANDRA ENLART
OLIVIER CHARBONNIER

**À QUOI
RESSEMBLERA
LE TRAVAIL
DEMAIN**



Technologies numériques,
nouvelles organisations
et relations au travail

DUNOD



Dunod > Entreprise & gestion > Economie et sciences politiques > Autres livres d'économie > Livres d'Autres ouvrages d'économie, gestion et management > A quoi ressemblera le travail demain ?



A quoi ressemblera le travail demain ?

Prix du "Stylo d'or", 2013

Sandra Enlart, Olivier Charbonnier

Collection: Hors collection, Dunod

2013 - 192 pages - 140x220 mm

EAN13 : 9782100588190

Internet, médias sociaux, réseaux sociaux, jeux vidéos, terminaux mobiles : comment ces nouvelles technologies bouleversent-elles notre façon de travailler ? Comment repenser les organisations, le travail, les compétences individuelles et collectives en cohérence avec les évolutions de la société. Ces mutations sont l'affaire de tous, pour les anticiper plutôt que de les subir...

Internet, médias sociaux, réseaux sociaux, jeux vidéos, terminaux mobiles : comment ces nouvelles technologies bouleversent-elles notre façon de travailler ?

- Quelles seront les relations entre entreprises et salariés ?
 - Quelles seront les lignes de partage entre vie personnelle et vie professionnelle ?
 - Comment les pratiques de management s'adapteront-elles ?
 - Quel sera notre rapport au travail et quels seront nos rapports de collaboration ?
 - Quels seront les espaces de travail et notre lien à la productivité ?
- Autant de questions (et bien d'autres) qui doivent être posées si l'on veut penser les organisations, le travail, les compétences individuelles et collectives en cohérence avec les évolutions de la société. Ces mutations sont l'affaire de tous, pour les anticiper plutôt que de les subir...

Sommaire Job Fiction. Introduction. Depuis vingt ans, les entreprises anticipent (maladroitement). La société entre dans l'entreprise. Un monde en transition. L'entreprise s'intègre dans un écosystème. Une nouvelle façon d'envisager le travail. De nouvelles compétences s'imposent. Conclusion.

Biographie des auteurs

Sandra Enlart - Sandra Enlart est Directrice Générale d'Entreprise et Personnel et co-fondatrice de DSides, laboratoire d'innovation et de prospective qui traite de l'impact des technologies numériques sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre. Elle est également chercheuse associée en sciences de l'éducation à l'université de Paris Ouest Nanterre.

Olivier Charbonnier - Olivier Charbonnier est Directeur Général du Cabinet Interface et co-fondateur du Laboratoire DSides. Il est par ailleurs président de Consultants Sans Frontières. Il intervient régulièrement à Sciences Po Paris, à l'Escp et dans plusieurs universités.

Publics

Grand public motivé. Consultants RH. Sociologues. Dirigeants.

Mots-clés

NTIC

Job fiction

La tête dans le nuage

Nous sommes nés dans les années 2000, voilà vingt-cinq ans. Depuis notre plus jeune âge, nous recevons l'information qui nous correspond. Celle-ci nous constitue et nous représente. Mais il est de plus en plus difficile de comprendre ce que l'on entend par « information », alors précisons. Ce que nous écoutons. Ce que nous transmettons. Les nouvelles qui nous arrivent de la planète en continu. Nos échanges permanents sur les réseaux sociaux. Et bien plus encore ! L'information est partout et nulle part : tout est communication, tout est message, tout le temps. L'information est comme une nourriture émotionnelle et cognitive indispensable, grâce à laquelle nous nous sentons vivants, reliés au monde et aux autres.

Elle est intime : chacun reçoit ce qui l'intéresse, ce qui le définit. De plus, elle est en constante évolution, comme nous le sommes nous-mêmes. Ainsi, lorsque nous sommes amenés à nous intéresser à un sujet nouveau, l'accès à ce nouvel univers

À quoi ressemblera le travail demain ?

est quasi instantané. Un nouveau groupe de musique ? Un nouveau sport ? L'adhésion à une association d'aide aux handicapés ? Partant de l'état précédent, le champ informationnel se transforme pour épouser ces nouveaux intérêts : l'ami de mon ami de mon ami est aussi dans une association de ce type, on m'indique comment rejoindre ceux qui pratiquent ce sport à deux pas de chez moi, et des billets à tarifs préférentiels pour le prochain concert me sont proposés immédiatement. Bref, chacun de nous vit nimbé d'un nuage d'informations qui se déplace en fonction de ses propres choix, eux-mêmes influencés par le flux ininterrompu d'informations reçues.

Pour s'adapter à cet univers, il a fallu développer des compétences ad hoc : traiter en temps réel une information nombreuse déjà pré-triée et pré-digérée, penser de manière synthétique et rapide, gérer la simultanéité, tisser des liens en permanence... Cette masse d'informations n'est pourtant pas pesante, car nous vivons depuis notre plus jeune âge à l'intérieur de cet univers.

Depuis le lycée, nous savons en tirer parti. Nos cours et nos examens nous obligeaient à utiliser la richesse des réseaux. Nous absorbons une quantité invraisemblable d'informations dans notre vie quotidienne, que nous traitons en continu depuis toujours. Voilà pourquoi l'interruption de ce flux serait comme l'interruption de la vie même ! Mais nous avons aussi appris à nous en méfier, car tout n'est pas vrai dans cet amas. La vérification des données était d'ailleurs une matière essentielle pour l'accès à l'université. Avec les ateliers de synthèse et de mind mapping, ils formaient les enseignements de « méthodologie cognitive ». C'était la discipline dotée des plus forts coefficients.

Quand nous avons commencé à travailler, en parallèle à nos études, nous sommes naturellement restés connectés à notre univers d'information, d'abord parce qu'il aurait été impossible de s'en couper totalement, mais avant tout parce qu'il demeurerait notre principal outil d'apprentissage. Ainsi, de même que durant nos études, dans le monde du travail tout est fait pour faciliter la connexion à notre monde personnel, ce qui peut brouiller la séparation des sphères privée et professionnelle.

Quand nous travaillons, nous mobilisons nos amis et les amis de nos amis : plus nos réseaux sont larges, nombreux et bien entretenus, plus nous sommes efficaces. Ceci est vrai pour concevoir, produire, vendre, contrôler, promouvoir... Pas une seule activité n'échappe à cette règle : plus nos réseaux sont actifs, plus nous avons de valeur. Les recruteurs ne s'y trompent d'ailleurs pas, puisque c'est le premier critère de sélection, bien avant la connaissance théorique du métier ou l'expérience passée, elles-mêmes dépendantes de nos réseaux quoi qu'il en soit. Isolé, un ingénieur ne vaudrait pas grand-chose, aussi génial soit-il. Quant à un commercial sans réseau... Les recruteurs évaluent systématiquement notre niveau de concentration en fonction du nombre d'informations qui nous parviennent. Dans la grande majorité des métiers, ne pouvoir se concentrer que sur un type d'information à la fois est rédhibitoire. Tout est cependant question de degré : personne ne peut maintenir une concentration maximum face à un très grand nombre d'informations durant un temps indéterminé. Mais nous progressons vite et chaque génération est plus douée que la

À quoi ressemblera le travail demain ?

précédente. D'autant que les outils de nos assistants personnels sont prodigieusement efficaces pour alléger le travail !

Ainsi, nous nous sentons très proches de notre travail, que nous appelons plutôt, en plaisantant à moitié, notre « activité productive pour adultes ». En effet, quand nous « travaillons », nous devons produire quelque chose : un service dans la plupart des cas mais aussi une information, des données, des idées, des produits, tout cela à partir de nos données personnelles. Il ne s'agit donc pas d'une activité extérieure à nous, que nous pourrions interrompre à tout moment. Au contraire, tout se mélange et nous nous sentons définis par nos activités. Certaines sont productives et d'autres ne le sont pas directement. Mais, bien souvent, les premières le sont grâce aux secondes. Notre vie « privée » n'est plus dissociée de notre travail. Ce que nous vivons au quotidien est injecté dans les activités productives. D'ailleurs, ceux d'entre nous qui savent particulièrement bien jongler entre les deux mondes ont un avantage certain, aussi intéresseront-ils davantage les recruteurs, qui valorisent fortement cette capacité (ce qui était aussi le cas durant nos études). À l'inverse, ceux qui fonctionnent de manière cloisonnée et considèrent que leur vie privée leur appartient sont rapidement handicapés par ce choix dans leur vie professionnelle ou académique.

Bien entendu, rien n'est obligatoire : chacun choisit sa façon de vivre, son équilibre et son organisation, entre le privé et le professionnel. Ce choix varie d'ailleurs considérablement au cours d'une vie, en fonction des événements, des rencontres amicales ou amoureuses, des contraintes familiales qui modifient nos attentes vis-à-vis du travail. Autrefois,

par exemple, certains «faisaient comme si» ils n'avaient pas d'enfant en bas âge, afin que le travail n'en pâtisse pas. Aujourd'hui, cela serait aberrant, voire suspect : aménager sa vie en fonction de l'âge de ses enfants est non seulement un droit mais presque une obligation morale. C'est la clé d'un équilibre de vie qui favorisera à son tour l'engagement au travail. Il ne s'agit surtout pas d'arrêter de travailler mais, au contraire, de bâtir un équilibre suffisamment intelligent pour que tout le monde s'y retrouve : parents, enfants, entreprises. Ceci nous évite d'avoir à choisir entre nos identités de contributeur, de parent ou de citoyen. Tout ceci devient possible en même temps. Nous pouvons nous identifier à notre travail car il n'est pas une contrainte, simplement un élément parmi d'autres de nos activités. Ni plus, ni moins.

Des contrats d'activité variés

Le droit du travail a suivi ces évolutions, car le cadre étroit du contrat à durée déterminé ou indéterminé n'était plus adapté à nos situations. Ainsi, ce n'est plus la durée du contrat qui peut définir nos relations à des activités mais l'engagement de part et d'autre. La situation la plus classique est celle où les uns s'engagent à mobiliser leurs compétences, les autres à les reconnaître et les payer en fonction des productions réellement effectuées. Mais l'engagement peut être plus important, les objectifs plus précis et plus ambitieux. Du côté de l'entreprise, il peut inclure, par exemple, des formations ou l'accompagnement par un tuteur accrédité.

Cette approche juridique repose sur une définition du travail bouleversée depuis vingt ans. L'utilisation d'intitulés

À quoi ressemblera le travail demain ?

de postes est de plus en plus rare. De même, de notre côté, nous pouvons parfois nous définir par un métier, mais dans la plupart des cas nous indiquons plutôt les activités que nous avons menées et ce dès l'apprentissage obligatoire. En effet, pour obtenir notre diplôme de fin de scolarité, nous devons avoir accumulé deux ans d'activités professionnelles sur les quatre dernières années. Tous les secteurs économiques sont impliqués : une entreprise qui ne participerait pas à cet effort de formation devra s'acquitter d'un impôt compensatoire relativement important.

Un consensus s'est progressivement développé dans les années 2010 autour du rôle social des entreprises : l'intégration des jeunes dans la société passe par le travail et la formation. Ces apprentissages continuent tout au long de nos études. Aucune formation – professionnelle ou théorique – n'échappe à cette obligation de passer entre un tiers et la moitié du temps en activité. Cela finance en partie nos études, les entreprises étant dans l'obligation de nous rémunérer dès que nous quittons l'enseignement obligatoire. Ces activités sont en revanche moins bien payées tant que nous n'avons pas accumulé suffisamment d'expérience pour atteindre le niveau « professionnel », qui donne droit à un salaire complet. Nous retrouvons ce système tout au long de notre vie professionnelle : à côté d'activités où nous intervenons comme professionnels, nous pouvons parfaitement nous enrichir et découvrir d'autres activités, à condition d'accepter un salaire moindre et la présence d'un tuteur pour nous épauler. Cette accumulation d'expériences diverses nous permet de rester employables toute notre vie. En effet, notre parcours professionnel n'est pas linéaire et nous

devons développer des stratégies efficaces pour trouver du travail quand nous le souhaitons et comme nous le souhaitons. Pour cela, l'effort d'adaptabilité et d'ouverture sur diverses compétences est indispensable. D'autant que les entreprises ont tout intérêt à jouer le jeu.

Une autre évolution juridique mérite d'être notée, même si elle est d'un autre ordre. Il s'agit de celle touchant le droit de la propriété intellectuelle. En effet, il aurait été impossible d'imaginer cette variété de situations professionnelles sans une rénovation de fond en comble de cette notion. L'explosion des technologies de l'information nous a permis à tous de devenir des auto-entrepreneurs potentiels. Ce statut, ou plus exactement cette posture, n'est pas forcément pérenne ni exclusif, mais nous l'adoptons de manière régulière. Pour gérer au mieux nos activités, il nous faut nous considérer comme créatifs, productifs à titre individuel, capables d'apporter aux autres une valeur ajoutée personnelle. Les références culturelles qui se sont développées à partir des TIC valorisent l'imagination, la créativité, l'originalité au-dessus de tout...

Mais comment connaître le propriétaire d'une idée, d'une image, d'une musique, d'un sketch ? Comment le rémunérer ? Comment ne pas transformer Internet en lieu de conflits permanents où chacun voudrait prouver qu'il a pensé telle ou telle chose avant les autres ? Dans ce monde virtuel où les idées naissent de la circulation des échanges et des flux, comment attribuer à quelqu'un en particulier la paternité d'une idée ? Mais à rebours, comment stimuler et encourager l'innovation sans cette reconnaissance ? Cette question fut au centre des débats nationaux pendant les quinze dernières années, car elle supposait un dialogue

À quoi ressemblera le travail demain ?

complexe entre la société et le droit. De plus, la vision d'Internet comme une terre de liberté où toute intrusion juridique serait insupportable exacerbait les tensions. Souvenez-vous de la loi Hadopi en France ! Elle semble appartenir à la préhistoire – et c'est le cas ! – mais avec le recul, la plupart de nos questions actuelles étaient déjà posées dans le débat qu'avait entraîné cette loi. Finalement, elle ne fut pas appliquée, mais elle eut toutefois le mérite de mettre en lumière la nécessaire redéfinition de la propriété intellectuelle. Et si nous sommes aujourd'hui armés d'un véritable arsenal juridique en la matière, c'est en partie grâce à elle. Maintenant, la propriété intellectuelle, lorsque prouvée, est considérée comme extrêmement précieuse. Il convient de la protéger davantage que n'importe quelle propriété physique.

Après ce petit détour, revenons à l'organisation et l'accès au travail, ou plutôt à l'activité productive, dans ce pays. Trois conditions sont nécessaires pour que tout fonctionne : un territoire relativement limité (une région, qui peut être transfrontalière), des organisations capables d'exprimer leur besoin en compétences de manière lisible et transparente et des intermédiaires, en ligne et hors ligne, chargés de mettre en relation l'offre et la demande. Ces intermédiaires sont payés par les entreprises pour fournir en temps et en heure les compétences nécessaires. Ils opèrent un peu comme les cabinets de recrutement d'autrefois, mais à très grande échelle et pour l'ensemble de la population active. Les réseaux sociaux leur permettent d'alimenter des bases de données de recrutement gigantesques. Bien souvent, c'est grâce à eux que sont proposés des emplois ou des apprentissages qui, à terme, valorisent les CV de chacun. Bien

évidemment, cette gestion de l'emploi sur un territoire donné est fortement dépendante du marché du travail. Toutefois, depuis le début des années 2020, dans la plupart des secteurs, l'offre d'emplois est supérieure à la demande : pour cette raison, ces intermédiaires jouent un rôle clé non seulement pour remplir les besoins des entreprises mais aussi dans la régulation du marché à moyen terme, en élargissant l'offre et la variété des travaux accessibles à chacun. C'est pourquoi nous pouvons tous ajuster la nature et la quantité de notre travail au fil de notre vie, pourvu que nous ayons veillé à notre capital d'expériences professionnelles. Par conséquent, de très nombreuses situations coexistent : micro-entreprises, temps partiels de toutes sortes, contrats sur objectifs, contrats multi-employeurs, contrats multi-salariat (un plein-temps occupé par plusieurs personnes qui s'entendent entre elles en amont). Le droit a entériné une nouvelle division du travail autour de l'emploi. L'employeur s'engage à payer un salaire et à fournir des opportunités d'apprentissage en échange d'une production donnée. L'individu met au service de l'employeur des moyens plus ou moins importants selon le contrat, et selon ses choix de vie du moment. L'intermédiaire rapproche les deux, établit le contrat, veille à son respect, dans le cadre d'un territoire qui peut admettre des spécificités juridiques négociées avec les différents partenaires politiques, économiques et sociaux de la région. Plus de souplesse donc côté employeur, mais également plus d'investissement dans la formation des salariés.

Cette évolution des contrats de travail a été rendue possible par une situation relativement équilibrée en termes d'emploi, voire favorable aux salariés. Il est clair que si

À quoi ressemblera le travail demain ?

le marché de l'emploi s'inversait, ce fonctionnement pourrait se retourner contre eux. C'est d'ailleurs le cas dans les secteurs les moins dynamiques. La rareté des contrats à durée indéterminée, surtout dans les petites entreprises, précarise les employés dès que l'activité ralentit. La région prend alors le relais et leur propose un certain nombre d'activités d'intérêt public ou d'apprentissage. Cette régulation locale reste cependant complexe et fragile. Ceci explique que de très nombreux systèmes de « débrouille » se sont mis en place sur les réseaux sociaux. Ainsi, d'autres formes de solidarité échappant en grande partie aux mécanismes officiels interviennent à ces occasions. Plusieurs sites font circuler les opportunités, et ce hors des circuits habituels.

Une sorte de marché parallèle d'activités s'est ainsi progressivement créé et autogéré. Sans parler de « marché noir », ces systèmes spontanés, finalement très efficaces, constituent une sorte de filet de sécurité pour qui n'a pu accumuler suffisamment d'expériences. Ils concernent des jeunes en fin de scolarité obligatoire, mais aussi toute personne en cours de réorientation. En effet, si certains secteurs sont toujours porteurs, comme les services à la personne, le tourisme ou l'enseignement, en revanche, d'autres, comme l'industrie ou le commerce de proximité, sont en déclin chronique. Par ailleurs, même si la situation s'est fortement améliorée du fait de la démographie, il reste dans ce pays, comme dans toute l'Europe, des individus qui n'arrivent pas à trouver de travail.

Enfin, l'immigration reste une question très mal résolue, quels que soient les gouvernements en place. Pour une partie de la population, cette évolution juridique a donc créé

des situations d'exclusion violentes. Plus les réseaux sociaux sont au cœur du fonctionnement économique, plus ceux qui n'y sont pas intégrés ont du mal à vivre. Autant ce système est capable d'innover et de trouver rapidement de multiples solutions à des problèmes individuels, autant, ne pas « en être », c'est s'exclure des flux d'activités productives. Or, étant donné la diminution des aides sociales et des mesures d'accompagnement des exclus, il est clair qu'une partie de la population est encore plus marginalisée qu'il y a vingt ans. Bref, davantage de gens bénéficient de plus de propositions variées et personnalisées, mais pour ceux situés à l'extérieur du cercle, l'exclusion est plus violente que jamais.

Du label RLP aux espaces e-cool

Dans un premier temps, la nature personnalisée et poreuse de l'information a eu pour effet de déconnecter certains espaces de leur fonction, auparavant unique, travail ou vie privée. Au début des années 2010, ces lieux sont devenus de plus en plus polyvalents : les individus se sont mis à travailler ponctuellement chez eux – pour autant que leur activité et leur organisation le permettaient – ; et quand ils étaient « au travail », ils considéraient comme normal de faire leurs courses sur Internet ou de réserver un billet de train entre deux emails. Cette confusion a progressivement donné lieu à une politique promue et organisée par les entreprises. Des accords sur le télétravail ont fleuri dans les grands groupes afin de définir le cadre du travail à distance. Ainsi, un peu avant 2020, le télétravail était devenu courant. C'était toujours une question précisée dans la négociation préalable à la signature d'un contrat, entre

À quoi ressemblera le travail demain ?

autre pour déterminer les équipements offerts au salarié. Cette organisation du travail s'appuyait aussi sur la qualité des outils et des logiciels, de plus en plus personnalisés et orientés vers la collaboration à distance.

Bien sûr, un certain nombre de réunions physiques ont été maintenues, lorsque la durée d'une mission excédait par exemple un an, afin de permettre aux divers participants de mieux se connaître. Ont été également développées les sessions créatives intensives, organisées sur deux ou trois jours dans des lieux ad hoc relativement isolés où se réunissait un petit groupe chargé d'atteindre un objectif précis en un temps limité. Enfin, dans l'industrie, la nécessité de travailler sur des lignes de production ou avec du matériel exceptionnellement coûteux a maintenu plus de présence physique que dans d'autres secteurs. Mais dans l'ensemble, le télétravail est devenu la règle, ce qui a permis d'importantes économies en temps de transport, en immobilisation d'immeubles – avec toutes les dépenses afférentes – et bien sûr, corrélativement, en empreinte carbone. Tout était donc pour le mieux et n'importe quel observateur aurait prédit en 2019 la fin des « bureaux » et même des usines traditionnelles.

Pourtant, ici et là, le besoin de nous retrouver pour échanger sur nos productions s'est peu à peu fait sentir. Ces échanges sont une part importante de notre vie professionnelle, or ils étaient devenus essentiellement virtuels. C'est pourquoi certains ont voulu se libérer de cette emprise exclusive des réseaux sociaux et retrouver une forme de convivialité. Il s'agissait au départ d'une mode, d'une volonté de se démarquer des habitudes de travail à distance. Il semblait utile, convivial et finalement productif de se retrouver physique-

ment dans des lieux décalés. Ces jeunes et moins jeunes ont ainsi créé le label « Real life production » (RLP) qui identifiait des lieux considérés comme favorables au travail créatif et coopératif. L'originalité de ce mouvement consistait à ne donner des labels que pour six semaines, remettant sans cesse en cause son attribution. Un incroyable buzz s'est formé, chacun voulant proposer son lieu ou maintenir son étiquette. En effet, le label RLP ne peut être obtenu qu'une fois le lieu testé en situation de production réelle et seuls les producteurs eux-mêmes donnent leur avis, sur la base de la qualité de leur collaboration. Petit à petit, la chasse aux lieux originaux est devenue un jeu. Le caractère temporaire du label a certainement permis de conserver cet état d'esprit initial d'expérimentation permanente. En 2020, le centre de recherche en sociologie des réseaux¹ a publié une étude remarquable sur les caractéristiques d'un lieu RPL. Ses conclusions ont amené les entreprises à reconsidérer le choix dominant du télétravail et à réhabiliter certains espaces particuliers. Depuis, ce sont surtout les psycho-cogniticiens qui se sont penchés sur ces lieux. Chaque élément les constituant a été passé au crible afin d'en déterminer les effets sur le cerveau. Certains se sont par exemple concentrés sur l'impact de l'aspect extérieur². Aujourd'hui, la plupart d'entre nous alternons le travail à domicile – environ les trois quarts du temps – et les moments de collaboration intensive dans des lieux choisis pour leur proximité avec les critères RLP.

1. Casili et al., *Heuristique des lieux labélisés RPL, créativité, collaboration et espaces physiques*. CSR, Paris, 2020.

2. On trouvera plus bas quelques sites référençant les résultats de ces recherches.

À quoi ressemblera le travail demain ?

Décrivons maintenant ce qu'est un lieu propice à la collaboration, les sept critères essentiels ayant été largement diffusés.

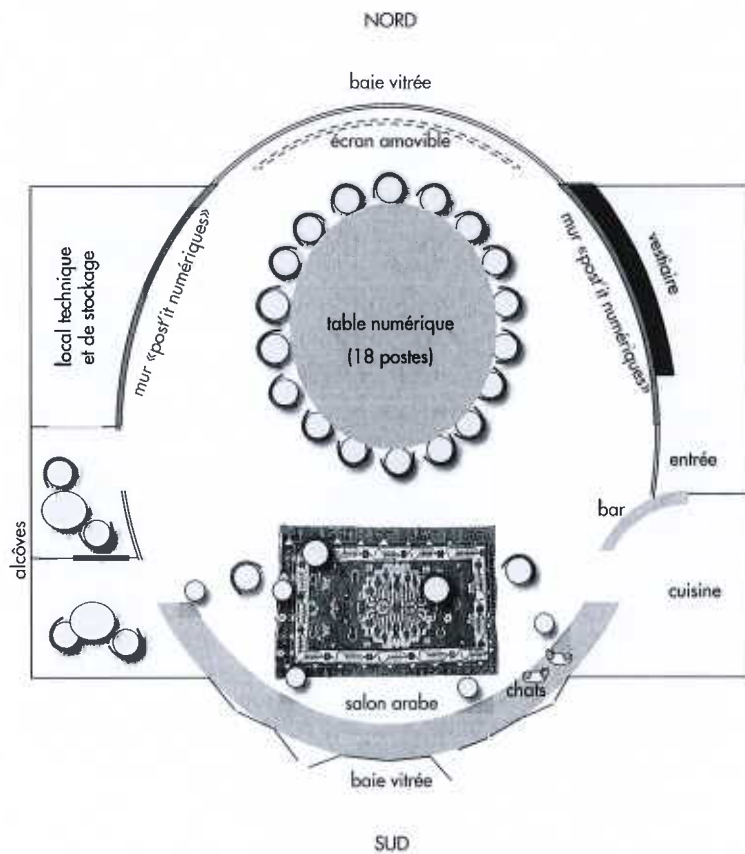
Rappelons que l'objectif essentiel est d'améliorer le niveau de créativité et de production par la collaboration. Il ne s'agit pas uniquement de se rencontrer pour passer un moment chaleureux, ni de se retrouver pour produire en plus grande quantité, pas de même de sortir du cadre et d'inventer mille et une choses à l'utilité hypothétique. Il s'agit de faire tout cela en même temps : être à la fois créatif et opérationnel. Ceci explique cette expression d'espaces (ou de lieux) e-cool, acronyme inventé on ne sait trop où à partir de l'expression anglaise « Créative Opérative Collaboration ». Mais le « col » est devenu très vite « cool » pour refléter l'idée d'un environnement protecteur et pacifique qui correspondait bien à ce que l'on venait chercher dans ces espaces.

Les sept caractéristiques sont les suivantes :

- espace ouvert de 60 m² minimum pour vingt personnes maximum, de forme ronde ou ovale ;*
- support technologique de très haut niveau, d'une très grande facilité d'utilisation, disposé le long du mur sur 50 % de la surface ;*
- nourriture et boisson (pas d'alcool ni de soda) à volonté, peu grasse, peu sucrée mais énergisante et bio : sushi, légumes crus et cuits, fruits frais, fruits secs, tisanes, thé, café... disposées le long d'un des murs ou sur le « haut » de l'ovale ;*
- le centre de l'espace est particulièrement important : trois options existent, qui permettent de stimuler différents types de créativité : grande table numérique (accent*

mis sur la dimension opérative), salon arabe en contre-bas (dimension collaborative), vide avec des tapis de couleurs bleues et vertes dominantes (dimension créative);

- huiles essentielles en diffusion continue;
- un ou deux chats, adultes, calmes, particulièrement affectueux et dédiés à ces lieux;
- un choix de fonds sonores pour chaque objectif.



Introduction

« Internet transforme le travail »

Nous venons de vivre quelques années qui ont été celles de la souffrance au travail. Que ce soit dans le champ de la recherche en psychologie du travail ou – plus récemment – dans celui des entreprises, il semble bien que quelque chose n'aille plus de soi dans le rapport au travail. Il ne s'agit pas ici d'abonder dans ce sens ou de défendre le plaisir au travail. Ces deux points de vue¹ peuvent se tenir à la même période, dans la même entreprise, presque par les mêmes personnes en fonction des questions qu'on leur pose et des moments où on les pose. Avant de se pencher sur les comportements ou attentes des

1. Huit Français sur dix vont travailler avec plaisir (sondage TNS Sofres-Logica / Pèlerin). 80 % des Français déclarent aller « assez souvent » (28 %) ou « tous les jours ou presque » (52 %) au travail avec plaisir, contre 18 % qui sont d'un avis inverse... Et l'intérêt du travail reste comme toujours plébiscité surtout par les cadres comme une des raisons clés d'être satisfait.

À quoi ressemblera le travail demain ?

individus, il semble important de s'intéresser à la manière dont sont conçues les organisations du travail, angle largement privilégié ici. Trop souvent, la relation au travail est traitée comme étant essentiellement d'ordre psychologique, ce qui sous-estime les dimensions organisationnelles.

La question qui se pose est avant tout celle de l'inadéquation de certains univers professionnels au quotidien des salariés, notamment avec le développement des TIC¹.

Ce sont ces décalages que nous interrogeons. En effet, dans les années à venir, les entreprises devront changer leur organisation du travail en fonction de l'évolution des pratiques des employés. Le passage de l'univers personnel à l'univers professionnel sera vécu comme absurde ou tout au moins décalé, en particulier par les générations qui auront toujours utilisé Internet. Pour des raisons évidentes, le monde du travail devra s'adapter et non l'inverse.

Ce sont ces adaptations qui permettront de comprendre ce qu'elles généreront en retour sur les comportements des individus au travail. Quelles seront les lignes de partage entre vie privée et vie professionnelle ? Comment les pratiques de management s'adapteront-elles ? Parlera-t-on encore de *gestion des ressources humaines* ? Comment appréhendera-t-on les collectifs ? Autant de questions qui doivent être anticipées si l'on veut penser les organisations et le travail en cohérence avec les évolutions de la société.

1. Nous regroupons sous ce terme tout ce qui a commencé avec la «révolution Internet» et continue de se développer tous les jours dans le champ des «liaisons numériques» pour reprendre le terme de Casilli.

Bien évidemment, il serait absurde de traiter le monde du travail comme un tout homogène. De grandes disparités existent en fonction notamment du secteur d'activité et de la proximité plus ou moins grande avec les TIC. Les start-up ont peu à voir avec l'industrie du nucléaire, la grande distribution avec les agences bancaires, Google avec La Poste... Mais est-ce si vrai? Toutes les entreprises ont été profondément transformées par les TIC. Des plus commerciales aux plus industrielles, les technologies sont partout : dans la caisse du supermarché, dans le logiciel de reconnaissance vocale du centre de recherche dans l'aéronautique, etc. En revanche, le niveau de standardisation demandé dans l'activité quotidienne est différent. La caissière doit répéter les mêmes gestes, elle est contrôlée de manière toujours plus fine et plus précise. L'ingénieur du centre de recherche est lui aussi soumis à des procédures très précises mais son activité est soutenue par des technologies qui lui permettent de traiter plus et mieux les informations dont il a besoin pour « penser ». Alors qu'on ne demande pas au technicien du centre d'appel ou au vendeur en grande surface de prendre des initiatives hors du cadre bien défini de leurs objectifs, on attend du « travailleur du savoir » davantage de recul et d'analyses face aux informations qu'il doit traiter en permanence.

Mais, on le voit dans ces exemples, ce qui change de l'un à l'autre est la définition des comportements et des compétences attendues par l'entreprise. Dans un cas, on considère indispensable de « cadrer » le travail pour le rendre plus performant et l'intelligence humaine doit être « contrôlée » pour ne pas échapper à ce qui a été prédéterminé. Dans l'autre, le cadre de travail lui-même est au service de l'intelligence humaine

À quoi ressemblera le travail demain ?

considérée comme relativement imprévisible. Dans les deux situations, les technologies sont présentes et le traitement de l'information est au cœur de l'activité.

Cette ancienne opposition entre travail sous contrôle et appel à l'initiative se répète dans le temps. Du taylorisme, en passant par Mac Gregor (théorie X et Y) au Ouchi (théorie Z, Toyotisme...), on pourrait faire défiler tous les courants de sociologie des organisations les uns après les autres en montrant que le débat entre contrôle et confiance est éternellement le même. Et restons modestes devant les leçons de l'histoire, l'organisation « contrôlante » est toujours là et peut-être plus que jamais du fait de la puissance des technologies. Jusqu'ici l'outil a été neutre : il est mis au service d'une conception des rapports au travail qui l'utilise dans un sens ou dans un autre.

Cependant, il serait faux de dire que tout se répète sans l'introduction de nouveaux paramètres. Ce qui a changé (Internet, smartphones, réseaux sociaux, etc.) se propage *depuis la société civile* et envahit le champ du travail, modifiant d'abord l'activité puis l'organisation. En soi, ce mouvement qui va de la société vers l'entreprise est un fait sociologique « banal » : comme on l'avait prédit après mai 68, les transformations des rapports sociaux – rapport à l'autorité, à la vie familiale, au développement personnel... – se diffusent dans le monde professionnel. Aujourd'hui comme hier, les rapports humains acceptables dans l'entreprise sont en cohérence avec ceux qui s'imposent dans nos vies personnelles.

Comment alors identifier ce qu'est « l'élément nouveau » ? Deux aspects semblent déterminants : la sur-exposition aux

informations du fait d'Internet et de toutes les technologies adjacentes et l'irruption d'échanges horizontaux qui court-circuitent tous les schémas habituels de pensée, de pouvoir, de savoir, d'expertise... Or ces deux éléments transforment la nature du travail (constituée pour une large part de traitement d'informations) et la nature du pouvoir: les modes d'organisation et ce que l'on appelle couramment le management sont profondément remis en question.

Il est donc légitime de s'interroger sur la manière dont ces changements se déroulent sous nos yeux, malgré l'hétérogénéité des situations. Des transformations s'imposent, des expériences se tentent, d'autres visions émergent, même si à côté, dans d'autres entreprises, les schémas traditionnels du contrôle fonctionnent très bien sans être nécessairement stupides ou inefficaces.

En 1994, J. Rifkin¹ s'interrogeait sur la fin du travail. Nous voudrions, quant à nous, poser l'hypothèse d'une *transformation* suffisamment profonde pour que l'on constate bientôt que le mot « travail » n'a plus le même sens qu'aujourd'hui. L'enjeu est ici de repérer ce qui émerge autour de nouvelles formes de travail: pourquoi et comment le travail « réagit » au choc d'Internet – comme l'on parlerait d'une réaction chimique. Nous montrerons que des préfigurations d'un monde différent étaient déjà présentes dans les entreprises; nous décrirons ensuite les transformations actuelles de la société civile susceptibles de poursuivre ce mouvement. Nous caractériserons la phase de transition que nous

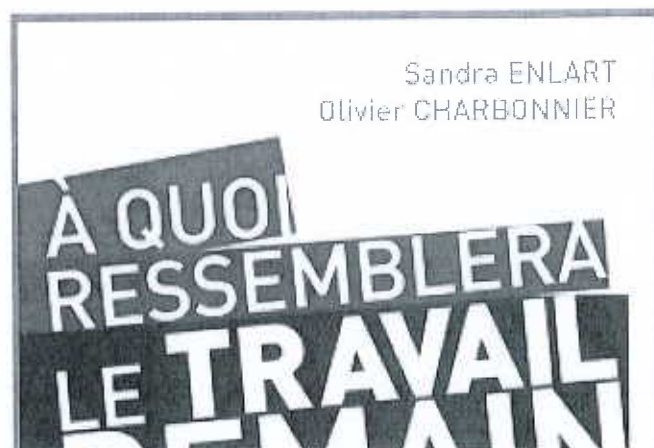
1. J. Rifkin, préface M. Rocard, *La fin du travail*, La Découverte, 1996.

À quoi ressemblera le travail demain ?

traversons actuellement, puis nous tenterons d'imaginer la manière dont les organisations, le travail et les compétences individuelles pourraient évoluer. Le but de cette réflexion est bien sûr d'anticiper au mieux pour se donner les moyens de ne pas subir mais de choisir ces changements. Ces mutations ne peuvent faire l'objet d'une politique « générale ». Elles sont l'affaire de tous pour autant que nous nous donnions collectivement les moyens de nos ambitions.

Organisation du travail : les 5 enjeux majeurs à relever

SANDRA ENLART ET OLIVIER CHARBONNIER | 08/02/2013 | 06:00



• Editions Dunod

2 / 5

L'organisation du travail s'adapte en permanence aux changements de la société. Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, fondateurs d'un laboratoire d'innovation et de prospective, dessinent les principaux enjeux à relever pour l'entreprise dans leur livre "A quoi ressemblera le travail demain ?".

Enjeu n°1 : S'adapter, faire face

Une partie du travail de demain ne ressemblera plus à ce que nous connaissons aujourd'hui. Nous l'avons vu, ces changements profonds ne seront pas homogènes et ne toucheront pas au même moment ni de la même manière l'ensemble des secteurs professionnels. Mais nous faisons l'hypothèse que l'impact des technologies sera irréversible et provoquera **l'émergence d'un autre rapport au travail**. À partir de là, d'autres formes organisationnelles apparaîtront pour se mettre en phase avec les individus mais aussi avec des **modes de production différents**. Ne pas les envisager, ne pas les reconnaître, ne pas chercher à les comprendre, c'est prendre le risque au mieux de les subir, au pire de se marginaliser. La bonne nouvelle, c'est que les émergences que nous avons décrites dans la première partie de cet ouvrage signent une **prise de conscience** qui, même si elle prend parfois la forme de tâtonnements maladroits ou de contraintes avec lesquelles il faut faire, n'en demeure pas moins la preuve que **les entreprises se cherchent, s'essayent et finalement se transforment doucement**. Elles n'ont pas pour autant toujours pris la mesure des mutations en cours et surtout, la vitesse à laquelle celles-ci s'opèrent dans un monde où certaines régions de la planète et certaines catégories sociales sont déjà bien avancées et où l'hyperconnexion donne une dimension exponentielle à ces transformations.

Enjeu n°2 : Impulser, soutenir, favoriser

Nous pensons que ces mutations portent en elles les germes de **nouvelles sources de création de valeur**. Les ressorts sur lesquels s'appuiera cette dynamique et les biens et services qui en résulteront restent encore largement à inventer. Mais les expérimentations que nous observons depuis quelques années (Palomar5 à Berlin, Le Camping à Paris, l'organisation de performances sur des formats de 48 à 72 heures à San Francisco, Casablanca, Tokyo, etc., les FabLab qui sont en train d'essaimer un peu partout sur la planète...) montrent à chaque fois qu'il est possible de produire autrement des biens et des services nouveaux dont la valeur marchande est évidente. À condition d'**investir, de faire preuve d'un peu d'audace et de se faire confiance**. De fait, les entreprises gagneraient à s'engager plus qu'elles ne le font dans des projets innovants « pour voir » et ainsi mieux comprendre de l'intérieur ce

qui est en train de s'opérer, à impulser des actions de sensibilisation qui sortent des traditionnelles salles de réunions pour investir les **cabinets de curiosité, salons de conversation et autres espaces ouverts** qui fleurissent ici et là, à apporter leur soutien, même modeste, à des projets innovants portés par leurs salariés ou des acteurs qui gravitent dans leurs sphères. **Immersion, expérimentation, excubation, implication**, elles ont encore les moyens de fertiliser ce terreau naissant, il serait dommage qu'elles tardent trop avant que leurs capacités d'investissement ne se tarissent.

Enjeu n°3 : Réguler, ouvrir, aider

L'évolution du travail soulève également la question de l'**équité quant à l'accès à ces formes de travail**. Comment en effet éviter que les emplois du futur soient réservés à ceux qui vivent avec les technologies depuis leur plus jeune âge, à ceux qui ont accès à chaque nouvelle génération d'outil aussi vite qu'ils arrivent, à ceux enfin qui ont les moyens de s'offrir les dernières versions plus performantes, plus proches des besoins professionnels ? Car même si les technologies sont de plus en plus naturelles pour les générations actuelles, il existe aussi de réelles lignes de partage dans la rapidité d'accès aux évolutions. Suivre au « bon rythme » les mutations de cet univers exige un **coût à la fois financier et en termes de compétences à acquérir**. Le fait d'être au courant de ce qui va apparaître sur le marché et de pouvoir y accéder n'est pas donné à tout le monde aujourd'hui. Et ce sera de plus en plus un **critère de sélection professionnelle que d'avoir ou non ces accès**. Comment alors, demain, donner une chance à peu près égale à tous ? Comment faire que l'appropriation des technologies fasse partie de l'éducation de base ? Comment penser la société pour qu'elle soit en mesure de garantir l'accès aux technologies au maximum de gens ? Nous ne pouvons pas plus prendre le risque de fabriquer des illettrés numériques que nous ne pouvions le faire avec l'alphabet ! **L'école porte ici une grande responsabilité** dans la préparation à ces évolutions. Elle devra faire la part des choses entre des enseignements classiques incontournables garantissant l'acquisition de fondamentaux et des approches pédagogiques renouvelées sur le fond comme sur la forme. Et s'organiser pour que nos enfants trouvent sur les bancs de l'école un écho stimulant et épanouissant aux chemins e-buissonniers qu'ils empruntent déjà.

Enjeu n°4 : Discuter, dialoguer, confronter

Autre enjeu, celui du regard critique. La place que prennent les nouvelles technologies dans le travail soulève des questions de société qui mériteraient d'être bien plus largement débattues, et ce dès le plus jeune âge. Nous pensons bien sûr aux problématiques de surveillance (traçabilité, géolocalisation, intrusions en tout genre...), de « temps de cerveau » que l'on se dispute aux quatre coins de la planète, de saturation mentale, de protection de notre intimité, de droit à l'oubli... Mais **développer un regard critique, prendre du recul** et de la hauteur supposent de se projeter et de **sortir de la vision manichéenne** qui entoure encore trop souvent ces mutations. Ces débats existent déjà dans une certaine mesure, mais ils restent encore limités à des cénacles d'initiés et à quelques institutions dédiées dont la portée demeure modeste. Les entreprises les esquivent encore largement... lorsqu'elles en ont conscience. Les politiques s'y adonnent à petits pas, de façon le plus souvent individuelle et sans grande ambition à la lumière de la place qu'ils leur accordent dans les programmes qu'ils soutiennent.

Enjeu n°5 : Intégrer, articuler, relier

Le social, l'économique et le politique avancent à des rythmes différents, avec des écarts de position qui peuvent parfois donner le vertige. Bien sûr, il s'agit là d'un phénomène classique dans des environnements en mutation. Les systèmes n'ont pas tous la même souplesse, les différentes composantes qui structurent une société ne sont pas toutes impactées de la même façon ni au même rythme, les enjeux, ressources et contraintes ne sont pas les mêmes d'un univers à un autre. Et la porosité que nous avons décrite à différents moments de cet ouvrage laisse penser que des ajustements sont déjà en cours. Mais les frottements entre ces trois sphères génèrent des coûts qu'il ne faut pas sous-estimer : crise de crédibilité de la sphère politique auprès du corps social, avec à la clé le désengagement ou les extrémismes en tout genre que l'on connaît, sentiment d'épuisement à jongler entre une cellule familiale qui n'en finit plus de se recomposer et des organisations qui peinent encore à s'adapter aux rythmes désormais singuliers de chacun, arbitrages et régulations difficiles entre le politique et l'économique sur fond de mondialisation en devenir... Au-delà du travail, ces mutations concernent la société dans son ensemble et la manière dont celle-ci saura s'organiser pour préparer les individus aux changements, **maintenir la cohésion sociale nécessaire à la confiance**. En d'autres termes, cela signifie que les questions de travail sont aussi des questions politiques. Il serait naïf de penser l'un sans l'autre. Pour que de nouvelles formes de travail se développent, encore faut-il que l'environnement social et juridique les rende possibles. Et inversement !

Titre : A quoi ressemblera le travail demain ?

Auteur : Sandra Enlart et Olivier Charbonnier

Editeur : Dunod

RECEVEZ NOS NEWSLETTERS
SUIVEZ-NOUS
SOMMAIRE DU MAGAZINE

Mise à jour le 28 juillet à 12h52

ACTUALITÉ ÉCONOMIE EMPLOI

Le Point - Publié le 02/05/2013

Ce que sera le travail demain

"Le cadre étroit du CDD ou du CDI ne sera plus adapté", selon Olivier Charbonnier et Sandra Enlart, cofondateurs du laboratoire d'innovation D-Sides.



Olivier Charbonnier et Sandra Enlart, fondateurs du laboratoire d'innovation et de prospective D-Sides. © DR

Abonnez-vous
à partir de 1€

3

2

Propos recueillis par DOMITILLE ARRIVET

Le point : Vous venez d'écrire un livre sur le travail ; en quoi sera-t-il différent pour ceux qui auront 20 ans en 2025 ?

Olivier Charbonnier et Sandra Enlart* : On travaillera sur des modes collaboratifs, avec des contrats d'activité variés en fonction des compétences et des productions effectuées. Le cadre étroit du CDD ou du CDI ne sera plus adapté à la situation. L'utilisation d'intitulés de poste sera de plus en plus rare. De même, le diplôme de fin de scolarité ne pourra être obtenu qu'après avoir accumulé des expériences professionnelles. Le rôle social de l'entreprise consistera à accompagner le salarié dans ses périodes d'apprentissage tout au long de la vie. En accumulant des expériences diverses et avec le souci permanent de développer des bouts de compétences, nous resterons employables toute notre vie. Jusqu'où ira l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux ? Notre identité numérique sera essentielle. Déjà aux États-Unis naissent des agences de notation qui évaluent notre influence sur la Toile. Les recruteurs s'y intéresseront, demanderont qui on connaît, comment on fait vivre son réseau. Les outils à notre disposition permettent à chacun d'inventer - musique, ses images - et de se rendre dans des mondes virtuels de plus en plus réalistes. La créativité proclamée source de valeur ajoutée se banalise. Or, quand tout le monde peut devenir créatif, personne ne l'est plus vraiment ! La vraie créativité naîtra de la confrontation et du débat. On cherchera à nouveau à échanger, hors de l'univers de productivité. L'entreprise ne sera plus un lieu contraint mais un lieu de ressources, un endroit où l'on échange, où l'on se polarise sur son travail, où l'on matérialisera la pensée avec des outils sophistiqués. Ce nouveau modèle de parcours individuel ne risque-t-il pas d'en laisser certains sur le bord de la route ? Ce système risque fort en effet de fabriquer de l'exclusion. Pour l'éviter, nous avons identifié trois leviers. Celui des systèmes éducatifs d'abord. Par d'autres formes d'enseignement que le tableau noir devant une classe de 30 élèves, l'école devra apprendre à s'autogérer, à bien user des flots d'informations disponibles. Ensuite, les entreprises devront imaginer un système hybride qui combine flexibilité et intégration. Elle ne pensera plus discriminations, mais inclusion. Enfin, les pouvoirs publics devront construire des systèmes de régulation qui donneront aux travailleurs des filets de sécurité pour se reposer, rebondir sans se faire trop mal. La récente loi sur l'emploi va d'ailleurs dans ce sens.

* Cofondateurs du laboratoire d'innovation et de prospective D-Sides. "A quoi ressemblera le travail demain ?" (Dunod).

EMPLOI

RSS Emploi

Les Français favorables à des propositions-choix sur le chômage

Sephora Champs-Élysées : Bernard Arnault déplore la fermeture à 21 heures

Chômage : l'Unedéc prévoit une poursuite de la hausse en 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment travailler demain ?

Technologies, organisations, relation au travail

- Partie II -

■ **Analyses et points de vue complémentaires** pp. 33-82

- Le travail en 2053

Revue Travail & Changement n°352, *Site web Anact* (www.anact.fr), novembre 2013

- Nouvelles organisations : les temps changent

Revue Travail & Changement n°335, *Site web Anact* (www.anact.fr), février 2011

- Quel management demain ?

Luc Boyer et Aline Scouarnec, *Site web Cairn Info* (www.cairn.info), 2010

- « MyManager.com, ou le défi du management à l'ère numérique »

Henri Isaac, *Site web Université Paris Dauphine* (www.dauphine.fr), 2003

Travail



ANNÉE 2053

5

Pour son quarantième anniversaire,
l'Anact se projette dans 40 ans

Le travail en 2053



Le travail en 2053

Avec l'allongement de l'espérance de vie, en 2053, les individus travaillent plus longtemps mais sur plusieurs périodes courtes. Le rapport entre vie privée et vie au travail est désormais favorable à la première. Et l'enjeu est bien encore celui du sens à donner au travail. L'état des lieux avec Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact.

Pouvez-vous dresser, en quelques points clés, les principales caractéristiques de la société au travail en 2053 ?

Nous avons connu des transitions saisissantes sur le plan socioéconomique avec la croissance de la *silver economy* (regroupant toutes les entreprises agissant pour et/ou avec les personnes âgées) qui, avec l'accélération fulgurante de l'augmentation de l'espérance de vie, a pris des proportions totalement imprévisibles. Par ailleurs, nous travaillons de plus en plus longtemps mais sur

nant nos rapports. Les générations ont adopté des styles de vie et des aspirations qui percutent le monde du travail. Plus globalement, l'augmentation de la proportion de la classe moyenne a eu pour effet d'augmenter l'aspiration à la qualité de vie.

Quelles incidences cela a-t-il sur les conditions de travail ?

Si le travail a longtemps façonné la société, ce sont, ces dernières décennies, les aspirations privées qui ont redessiné les contours du travail, obligeant les

que ce dernier n'est plus le lieu premier de la socialisation ? En apparence oui, puisqu'une part non négligeable de notre production, parce que synonyme de corvée, est aujourd'hui prise en charge par des robots, des ordinateurs ou même des avatars, ce qui a mis fin à des conditions de travail difficiles et littéralement supprimé le concept de pénibilité. Nous constatons en revanche que, pour toute une catégorie de personnes, le temps ainsi libéré se traduit par une forme de vacuité. Aujourd'hui, le travail n'est pas tant un besoin alimentaire qu'une quête d'accomplissement. Du coup, s'intéresser aux conditions de travail, c'est défendre sa finalité et combattre la vacuité.



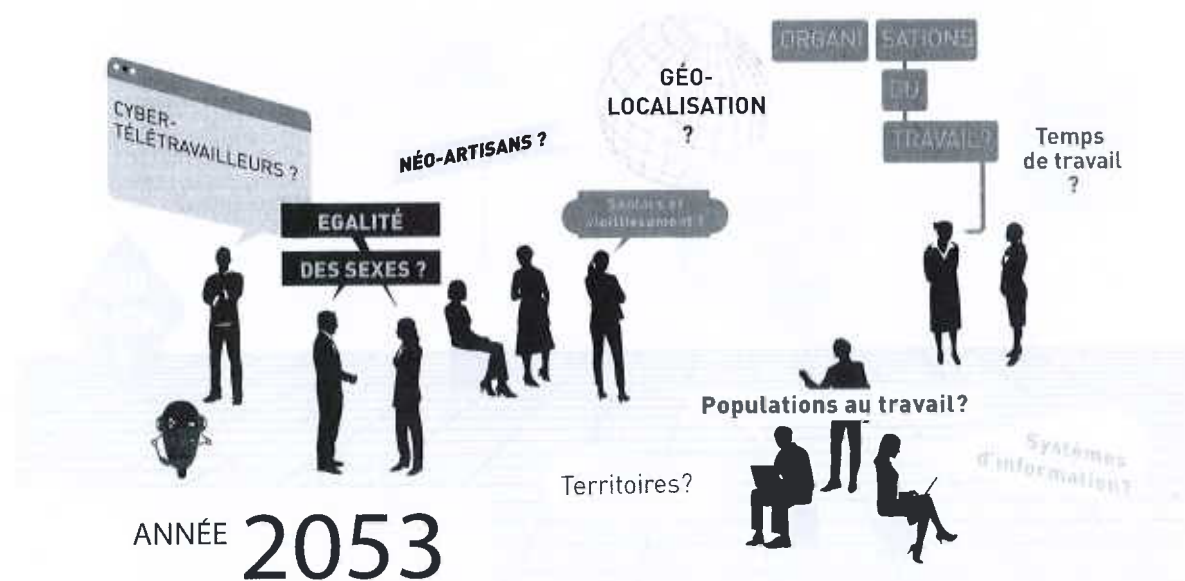
« Notre principal apport a été d'être là pour outiller méthodologiquement les acteurs lorsqu'il a fallu passer du rôle d'éclaireur à celui de passeur, au moment où les prises de conscience et les demandes se sont faites massives. » Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

des périodes de travail de plus en plus courtes : la question est donc de savoir comment se remplissent les intermèdes. Les innovations technologiques ont apporté des usages inédits et induisent des changements de comportement dans les univers professionnels en refaçonnant

les organisations à mieux les prendre en compte pour se rendre attractives. Un des principaux effets en est l'atomisation des espaces de production. Aujourd'hui, quand des personnes se trouvent réunies dans un même lieu, il est rare que ce soit pour leur travail. Cela signifie-t-il

Comment expliquez-vous cette évolution ?

Un élément essentiel est celui des temporalités et de l'évolution de notre rapport au temps. Nous gérons une forme de paradoxe qui conjugue allongement de la vie et rapidité d'action. Il y a quarante ans, on s'inquiétait de l'accompagnement du changement ; aujourd'hui, c'est l'absence de changement qui angoisse les générations ! Certains pensent que ces dernières sont devenues superficielles, d'autres, au



contraire, qu'elles vont à l'essentiel et savent s'extraire des pesanteurs du quotidien, de la routine à laquelle l'homme n'a jamais cessé d'essayer d'échapper. Mais rapidité n'est pas synonyme de sagesse. La rapidité est un frein à la construction du consensus et d'espaces de régulation qui demande du temps, sauf à entretenir les malentendus : elle n'est pas propice à l'instauration du dialogue, qui peine à s'installer alors qu'il est l'ADN de la vie sociale.

2013 fut-elle une année charnière ?

Lorsque je suis arrivé à la direction de l'agence, celle-ci fêtait ses 40 ans et nous venions de traverser « la crise des RPS ». Cette crise a débouché cette même année 2013 sur un accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. Cela nous a permis d'aller vers la compréhension d'une crise de l'engagement et le modèle de la qualité de vie au travail s'est avéré très robuste durant les décennies suivantes. Sur le plan technologique, la généralisation des TIC et les nouvelles frontières du travail ont pu induire un sentiment d'envahissement et ont sonné l'alerte. J'ai toujours pensé que derrière l'avalanche des messageries se cachait une fuite en avant, une forme de paresse intellectuelle qui nous dispensait, sous prétexte de toujours devoir répondre à l'urgence, d'échapper au travail de fond,

appellent du dialogue et de la concertation, quel que soit le sujet traité. Même si les modalités ont changé, le nouveau salariat aspire toujours à la même chose : être impliqué dans les processus de décision de l'entreprise qui vont avoir un impact sur ses conditions de travail et de vie en général. Nous avons toujours défendu ce *credo*, car les interventions de terrain nous démontraient la justesse de ce postulat. Notre principal apport a été d'être là pour outiller méthodologiquement les acteurs lorsqu'il a fallu passer du rôle d'éclairer à celui de passeur, au moment où les prises de conscience et les demandes se sont faites massives.

L'Anact existe toujours en 2013 : bonne ou mauvaise nouvelle ?

Toutes les espèces changent et s'adaptent. Le propre de l'homme est qu'il peut agir sciemment sur son destin et peut donc toujours l'améliorer ! Beaucoup d'auteurs se sont essayés à décrire une société idéale et nous ont alertés sur les risques de ce qui deviendrait alors « un bonheur insoutenable ». Fondamentalement, ces quarante années ont montré que, quelle que soit la nature des évolutions (techniques, organisationnelles, sociétales, etc.), elles portent toujours en elles des effets potentiellement favorables ou au contraire défavorables à la santé et aux conditions de travail, avec des effets

« Ces quarante années ont montré que, quelle que soit la nature des évolutions (techniques, organisationnelles, sociétales, etc.), elles portent toujours en elles des effets potentiellement favorables ou au contraire défavorables à la santé et aux conditions de travail. » Hervé Lanouzière

créateur de valeur et donc de sens. Quand on avait répondu à tous ses mails en fin de journée, on se retrouvait enfin seul, face aux vrais dossiers restés toute la journée en souffrance. Pour beaucoup, le temps de concentration enfin disponible était devenu terrifiant car il sonnait l'heure de la confrontation à soi, du dépassement, de la créativité, de la réflexion.

Quel rôle a pu jouer l'Anact dans ces évolutions et comment avez-vous pu infléchir la situation en recréant ce sens perdu ?

Face à l'engouement du changement, l'Anact a tenté de rester un point de repère permettant de ne pas se perdre ou de s'échouer. Car ce sur quoi l'Anact a fondé son identité est toujours resté d'actualité : de bonnes conditions de travail

éminemment variables sur la durée. Par conséquent, l'Anact devra toujours être là, comme sentinelle ou aux avant-postes des évolutions, pour alerter et accompagner les acteurs dans la conduite de leurs projets, sur la méthode au moins autant que la finalité. Par ailleurs, la question des inégalités reste toujours présente. Chaque poche d'innovation, par nature confidentielle quand elle est initiée, peut créer une poche d'exclusion pour ceux qui n'y auraient pas accès. L'Anact doit donc rester le phare dont l'homme a besoin pour l'aider à interpréter ce qu'il produit et ressent dans son travail quotidien et lui permettre de le transformer dans un sens qu'il aura délibérément choisi.

Propos recueillis par **Béatrice Sarazin**
(rédactrice en chef)

LE TRAVAIL EN 2013 : SOMMAIRE ET MODE D'EMPLOI

Ce numéro de *Travail & Changement* est exceptionnel. D'abord parce qu'il vient clôturer l'anniversaire des 40 ans de l'Anact. Ensuite, parce qu'il propose un voyage dans le temps pour vous emmener en 2053, dans quarante ans... Un anniversaire à l'envers, en quelque sorte, qui a invité tous nos interlocuteurs à un exercice inédit de prospective et de mise en situation : la direction de l'Anact : Hervé Lanouzière (p. 2-3) ; les partenaires sociaux (p. 4-5) ; Christian Leroy, Maryse Dumas et Hervé Garnier ; ainsi que des experts prospectivistes : Blanche Segrestin, Amandine Brugière et Philippe Durance (p. 6-7). Retour en 2013 avec le ministre du Travail, Michel Sapin (p. 8) et Pascala Levet (p. 9), en introduction de cas fictifs, qui réussissent à lier passé et présent pour nous rapprocher d'un futur possible des conditions de travail.

Côté entreprises, Florence Chappert (p. 10-11), Romain Chevallet (p. 12-13) et Vincent Mandinaud (p. 14-15) ont réussi un double exercice plein de pédagogie et d'éclairage : imaginer des entreprises devenues en 2053 soit des lieux où il fait bon travailler et où la qualité de vie au travail n'est pas un vain mot, soit des cauchemars de cybercontrôle et d'univers inégalitaires. Ils réagissent à ces évolutions et analysent les ressorts de ce qui peut mener au succès ou à l'échec de la prise en compte des conditions de travail en 2013.

Que tous soient ici remerciés d'avoir joué le jeu de ce numéro futuriste.

La rédaction

Pour aller plus loin, découvrez notre nouvel espace :
www.anact.fr/letravailen2053

POINT
DE VUE
2013

POINT
DE VUE
2013

Dialogue social et partenariat,

Exit l'entreprise gouvernée unilatéralement par... la direction, *exit* le management intermédiaire sous tension, *exit* encore le fameux problème de l'égalité professionnelle; le monde du travail de 2053 passe par le dialogue social et le partenariat. Et cela va de soi.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

En 2013, il y a quarante ans, la qualité de vie au travail (QVT) faisait l'objet d'un accord interprofessionnel. Comment a-t-elle évolué depuis ?

Cet accord du 19 juin 2013 a été fondateur pour construire les relations sociales d'aujourd'hui basées sur la confiance et le partenariat. Si bien que les liens de subordination n'ont plus rien à voir avec ce qu'ils étaient en 2013. Même si la prise en compte de cet accord a été longue et laborieuse, il a eu une grande portée, après que Dominique Méda, une philosophe experte sur les sujets du travail dans ces années-là, nous exhorte à « réinventer le travail ». C'est ce que nous avons fait.

Concrètement, que s'est-il produit après la signature de cet accord ?

Nous avons été très bien accompagnés par l'Anact, devenue en 2015 l'ANQVT. Ce changement de nom a été également suivi de la modification de la dénomination CHSCT pour CHSQT. C'est un retournement qui s'est produit grâce à un véritable lien établi entre performance, travail et accomplissement de soi. Devant les grandes difficultés économiques des années 2010, nous avons retrouvé sécurité et souplesse qui ne peuvent qu'aller de pair avec l'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette nouvelle conception du travail a provoqué un véritable changement de culture que l'on attendait déjà au XX^e siècle...

Comment se manifestent ces relations partenariales dont vous soulignez l'importance ?

A plusieurs niveaux. Il existe désormais des partenariats avec les salariés : leur parole sur le contenu de leur travail (et donc sa qualité) est systématiquement prise en compte (préambule de l'accord de 2013). Sachant qu'il y a à peine quarante ans, la définition de l'organisation du travail était réservée aux directions. Le partenariat est aussi le fait des relations interprofessionnelles devenues créatrices

CHRISTIAN LEROY,
représentant du Medef
dans le Nord-Pas-de-Calais



de nouvelles normes. Ainsi, le contrat de travail a évolué et nous avons réussi à simplifier le code du travail.

Concrètement, de quelle façon ?

Le système de gouvernance des entreprises a beaucoup évolué : les représentants du personnel ont été intégrés dans les structures de gouvernance des entreprises. Le système hiérarchique a du même coup complètement changé : les chefs n'existent plus et les niveaux hiérarchiques sont au maximum de deux. Nous avons gagné en intelligence collective, avec un changement radical dans lequel

Quelle vision du travail avez-vous aujourd'hui ?

Une vision duale du fait de l'évolution des formes de propriété des entreprises ces dernières années. Après des années de chômage et de précarité de masse, les salariés ont décidé de s'organiser pour changer les choses, ce qui a conduit à une société nettement plus solidaire que celle du début du siècle.

Jusqu'en 2030, le rejet des sociétés capitalistes, de la domination sans partage des actionnaires et de la finance a produit des alternatives : des entreprises de biens et services codirigées par les salariés, avec des types de propriété du capital sous forme de coopératives ou de services publics. Elles occupent une place sans cesse élargie dans l'économie. Bien sûr, des entreprises actionnaires

le dialogue ascendant et descendant vise un seul objectif : la satisfaction du client, interne ou externe.

Peut-on dater le retour de la confiance ?

Cela s'est produit progressivement. Nous sommes sortis petit à petit de décennies d'individualisation, avec une nouvelle économie plus solidaire et plus humaine. Cela a permis une stabilisation économique de l'Etat et de l'Europe jusqu'à aujourd'hui. La souplesse sociale tant attendue a ramené la foi en l'humanité. Du coup, nos dettes sont épongées et il existe une plus grande sécurité fiscale. Nous avons également réussi la sécurisation des parcours professionnels : les parenthèses au travail, les groupements d'employeurs, le nouveau salariat... Entreprises et branches ont fait levier pour créer cette nouvelle culture d'expression des salariés sur leur qualité de vie au travail.

riales continuent à exister mais elles ne font plus la pluie et le beau temps.

Que s'est-il passé au niveau du dialogue social ?

Les organisations syndicales ont dû réviser leur organisation : CGT ou autres, nous nous étions trop éloignés des préoccupations des personnes et de la façon dont leur travail s'organisait. Les organisations syndicales se sont profondément réformées pour répondre aux attentes d'un salariat plus mobile, plus exigeant et plus responsable aussi puisque le statut du salariat a permis, en sortie de crise, de dépasser les liens classiques de subordination.

Une forme nouvelle de management est-elle née ?

Oui, le management intermédiaire voit son rôle réorienté au service des options proposées par le collectif de salariés. Etant

comme une évidence...

Comment se présente le travail en 2013 ?

Il est le reflet de ce qu'est devenue la société : son développement économique, ses avancées technologiques, sa gestion de la crise et du chômage... Nos modes de vie ont façonné le travail. Aussi, les métiers du service se sont développés, accentuant le phénomène des années 2010, les technologies induisant de nouvelles organisations du travail ont aussi pris le pas, les frontières des entreprises ne sont plus les mêmes qu'il y a quarante ans, notamment par le fort développement du télétravail. Les nanotechnologies sont si importantes qu'on les retrouve dans tous les secteurs et ont parfois remplacé l'humain. Ce qui pose de nouvelles questions sur les conditions de travail et la responsabilité sociale des entreprises.

L'humain est-il en train de disparaître ?

Nous en prenons le risque et c'est pourquoi les partenaires sociaux ont su réagir pour que cette question des responsabilités humaines soit un sujet central dans les entreprises. L'éloignement des salariés des murs de l'entreprise et l'avènement des smartphones pour tous, permettant d'être géolocalisés, voire contrôlés, ont

HERVÉ GARNIER,
secrétaire national
de la CFTD



généralisé des situations difficiles et des conditions de travail très dégradées. Nous avons dû réagir pour que l'humain retrouve sa place et ses responsabilités et lutter contre une forme très forte d'individualisation, d'atomisation des lieux de travail et d'éclatement des collectifs.

Comment, concrètement, avez-vous procédé ?

Le dialogue social a été primordial pour ne pas tomber dans ces pièges de l'individualisation à tous crins et nous nous sommes fortement appuyés sur l'accord sur la qualité de vie au travail (QVT) de 2013. Sur le moment, nous savions que celui-ci devrait évoluer car nous n'avions pas fait le tour de la question, mais il a été une très bonne porte d'entrée. À travers le droit d'expression sur le travail et l'organisation du travail, que cet accord portait, nous avons réussi à régler un certain nombre de problèmes, dont celui

de l'égalité professionnelle. Par ailleurs, l'accord QVT était prévu pour être à durée déterminée et expérimental, car nous étions bien conscients qu'il devrait évoluer et s'adapter aux nouveaux contours de l'entreprise. Avantage d'un jour ne veut pas dire avantage toujours. Tout cela est en perpétuel débat : c'est ce que nous avons réussi à travers le droit d'expression des salariés.

Ce droit d'expression change-t-il la donne de la gouvernance des organisations ?

Le *reporting* descendant a cessé d'être. Le management intermédiaire, très malmené dans les années 2010, a pu enfin se saisir de l'amélioration des conditions de travail et avoir les moyens de reconnaître l'autonomie des salariés dans leur travail. Il n'est plus une courroie de transmission mais un vrai pédagogue du changement, capable d'expliquer et d'accompagner les salariés en valorisant leur autonomie comme acte de performance. Cette performance économique est désormais un moteur de la qualité de vie au travail. La reconnaissance de l'humain, après avoir failli être engloutie par le progrès technologique, a prévalu. C'est heureux mais le piège tendu n'était pas si facile à éviter.

pleinement associé aux décisions et aux réflexions liées à l'organisation du travail, il connaît moins de conflits d'éthique, moins de situations « entre deux feux », qui nourrissent son profond malaise des années 2010. Le respect des personnes et les nouveaux indicateurs liés au bien-être, à l'épanouissement, ainsi qu'à l'utilité sociale ont inversé aussi la tendance.

Concrètement, comment se manifeste-t-il ?

Nous avons réussi à créer de nouveaux droits attachés à chaque personne, garantis au plan interprofessionnel et mis en œuvre tout au long de l'activité professionnelle jusqu'à ce que nous appelions en 2013 « la retraite ». Cette notion recouvrait une idée de retrait de la vie sociale qui n'existe plus aujourd'hui. Au-delà de 60 ans, car le rythme biologique de l'exige, les personnes sont libres de

MARYSE DUMAS,
conseillère
confédérale de la CGT



leur participation sans les contraintes de rythmes et d'horaires des périodes de vie dite « active ». Les parcours professionnels sont aujourd'hui loin d'être linéaires. Ils permettent d'alterner des métiers, des fonctions, des filières différentes. La césure historique entre travail manuel et intellectuel recule du fait des évolutions technologiques, si bien qu'il n'est pas rare de voir des salariés associer ces deux aspects dans les différents moments de leur travail.

Il n'existe donc aujourd'hui plus de risques professionnels ?

Grâce à cette alternance des formes de travail, la pénibilité physique, psychologique et environnementale a diminué car elle n'est plus subie dans la durée. Ce n'est pas pour autant que tous les risques ont disparu. Par exemple, nous sommes désormais confrontés à un surinvestissement dans le travail : on y est bien donc on s'y donne entièrement, au risque de s'y perdre.

Les nouvelles sources d'énergie récemment découvertes sont aussi porteuses de risques nouveaux, que la course perpétuelle à l'innovation rend plus difficiles à anticiper et maîtriser. A ce stade, il est important de s'appuyer sur l'héritage des générations antérieures et d'œuvrer en complément et non en effacement du passé.

Les réseaux tissent le travail

Le modèle de l'entreprise physique a été pulvérisé : plus de sièges sociaux, des espaces de production démultipliés... C'est la force des réseaux immatériels qui forme aujourd'hui, en 2053, la cohésion de l'entreprise et de ses salariés. Un nouveau droit des entreprises est venu consolider cette situation.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaoüen (journaliste)



PHILIPPE DURANCE,
prospectiviste, professeur
au Conservatoire national des arts &
métiers (CNAM), titulaire de la chaire
Prospective et développement durable

Qu'est-ce qui caractérise en priorité l'évolution du travail en ce milieu de XXI^e siècle ?

Le travail est aujourd'hui ancré dans l'utopie, au sens premier du terme, c'est-à-dire l'absence de lieu. La disparition du lieu de travail constitue un élément d'autant plus structurant qu'il touche quasiment toutes les catégories professionnelles. Dans les années 2010, le phénomène ne concernait véritablement que certains métiers intellectuels. Mais le développement massif de l'impression en 3D et l'avènement des laboratoires de fabrication ont rapidement inclus le monde industriel dans la boucle. Les usines sans personnel sont aujourd'hui la norme. La robotisation des sites de production a en outre achevé la mutation de la classe ouvrière vers des fonctions conjuguant valeur ajoutée (technique et supervision des processus).

Parallèlement, jamais le travail manuel n'a été autant valorisé...

La réhabilitation du travail manuel a été amorcée il y a déjà quarante ans avec l'émergence du *do-it-yourself*. Mondialisation, tarissement des ressources et digitalisation ont poussé une génération entière vers de nouvelles exigences. Les consommateurs sont devenus des producteurs. La nature et l'organisation du travail telles que nous les connaissons en 2053 sont largement sous-tendues par cette évolution. La représentation du travail est indissociable d'un double mouvement de réappropriation et de quête de sens.

C'est ce qui explique selon vous l'échec des mégastuctures nées à la fin du siècle passé ?

Le modèle de la grande entreprise n'a pas résisté à cette reprise en main du travail par ceux qui le produisent. C'est sans doute l'une des très bonnes nouvelles que nous a réservée cette première moitié du XXI^e siècle. On se souvient peut-être du statut d'auto-entrepreneur, créé dans les années 2010. Son écho aussi large qu'immédiat préfigurait déjà l'aspiration des travailleurs à une autonomie que le monde de l'entreprise leur avait conquis. Aujourd'hui, on a bien sûr créé de nouvelles formes d'entreprises. Mais d'évidence, à force d'essaimage, c'est le modèle de la petite, voire de la micro-structure qui l'a emporté. On en revient en quelque sorte au *small is beautiful* de la fin du XX^e siècle. Ce qui n'exclut pas les collectifs de travail, qui ont, au contraire, retrouvé de leur substance par l'écrasement des lignes hiérarchiques et les effets de réseaux. *Network is beautiful*. Preuve de cette hybridation réussie de l'individu et du collectif : l'incroyable succès des formules coopératives, notamment des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), qui, non seulement, permettent de conjuguer entrepreneuriat et salariat, mais promeuvent également des principes de démocratie dans la gouvernance, le management et les processus décisionnels.

Le désir d'autonomie et le développement des micro- structures ont également généré de la précarisation...

Mais avec un effet de résilience et de solidarité offert par la multi-activité et la force des réseaux. En outre, la désagrégation des grandes structures a ouvert de réelles perspectives à l'innovation. Innovation dans le travail, innovation dans les statuts et les organisations, innovation sociale. Un mouvement d'émulation qui doit également beaucoup au réel travail de simplification de la législation amorcé il y a quelques années.



**BLANCHE
SEGRESTIN,**
professeur à Mines ParisTech*

Qu'est-ce que le modèle de l'entreprise en 2053 indique de l'évolution du travail ?

Les dernières décennies ont marqué un retour de la cohésion au sein des entreprises. Cette tendance est venue infléchir un long mouvement inverse. A la fin du XX^e siècle, dès la fin des années 1980, on en était arrivé à demander aux individus d'assurer la performance et l'atteinte des objectifs. Cette vision s'est rapidement avérée insoutenable dans la mesure où la compétitivité se jouait sur l'innovation. Aujourd'hui, au milieu du XXI^e siècle, le management a renoué avec sa mission de développer les moyens collectifs pour porter des projets en rupture. L'entreprise est ainsi redevenue un espace de travail collectif, avec la cohésion et la projection dans la durée qui sont des conditions indispensables à l'innovation et donc à la compétitivité.

Sans l'adoption d'un droit des entreprises, cette évolution aurait-elle été possible ?

Il est certain que la récente réforme du cadre institutionnel a joué. Mais cette reconnaissance juridique de l'entreprise fut un combat de longue haleine, qui a nourri les débats durant des années. Rappelons-nous : dès 2009, l'École des mines et le Collège des Bernardins avaient initié une série de travaux portant sur les fondements de l'entreprise. Ils montraient clairement les insuffisances d'un droit des sociétés qui, en donnant une place prééminente

Comment l'informatisation a-t-elle modifié l'organisation des entreprises ?

L'informatisation et surtout la portabilité des équipements ont pulvérisé l'entreprise physique. Ces vingt dernières années, on a assisté à une disparition presque totale de l'immobilier d'entreprise dans le secteur des services. Le mouvement gagne aujourd'hui de manière significative les structures industrielles, qui démultiplient les espaces locaux de fabrication, afin de diminuer les coûts de transport et revivifier l'économie locale durable.

Les entreprises n'ont quasiment plus de siège social. Les actifs immatériels sont dans le *cloud*. Les réseaux sociaux d'entreprise sont devenus le socle de référence et d'appartenance à une entreprise : l'espace où se déroulent tous les échanges, où circulent toutes les informations. Mais dans les années 2010, c'était rare : les pionniers de l'internet ont expérimenté et montré le chemin. C'est une transformation complète des ressources humaines (RH) que l'on vit aujourd'hui. Il faut apprendre à manier les données, les traces d'usages laissées sur les réseaux sociaux d'entreprises avec justesse, car elles ne disent pas tout de l'individu au travail et du travail « réel ». Google, avec son People Analytics, en a fait les frais en son temps. L'entreprise ne s'en est jamais remise.

Cette « immatérialisation » des RH s'est installée sans provoquer de choc social...

C'est vrai ! Sans doute le doit-on à la généralisation progressive des processus de décisions collectifs au sein des entreprises, qui est l'un des effets collatéraux majeurs de la révolution numérique. Puisque l'entreprise n'a plus de lieu et que le travail est devenu en grande partie immatériel, les employeurs ont dû redoubler d'ingéniosité pour fidéliser leurs salariés. L'employé choisit la structure où il souhaite travailler selon la palette des services proposés (infrastructures, loisirs, services santé, services famille...) ainsi que les valeurs promues. De son côté, l'entreprise choisit ses employés dont elle connaît, au travers des réseaux, tous les aspects de la vie. Le travail devient en quelque sorte un lieu de rencontre entre des intérêts et des convictions partagés. Rien ne peut dès lors fonctionner qui ne soit conçu, décidé, validé, évalué de manière commune.

D'où le grand débat public ouvert en Europe sur les problématiques de rémunération

Oui, mais sur ce sujet, la pression est aussi venue de l'extérieur, ou disons d'une fusion des rôles entre les employés-clients-consommateurs-usagers, devenus des contributeurs majeurs des écosystèmes

AMANDINE BRUGIÈRE,
chef de projet
Digiwork et Infolab à
la Fondation Internet
nouvelle génération



de production. Il aura fallu moins de trente ans à l'économie collaborative pour faire éclater la chaîne de valeur, avec un cœur de l'entreprise qui s'est atrophié et un maillage de sous-traitance formelle ou informelle qui s'est, à l'inverse, considérablement étendu. La grande vague de revendications sociales autour de nouveaux modèles de rémunération qui a traversé l'Europe en 2050 témoigne d'une prise de conscience aiguë des enjeux de la part des citoyens : la masse de données, de contenus, d'informations, d'évaluations, de coproduction, de services qu'ils injectent dans les réseaux constitue une formidable matière première pour des entreprises qui les exploitent massivement sans contrepartie financière. La récente instauration d'un revenu minimum d'existence, alimenté par la taxe sur les droits de réutilisation des données individuelles, constitue la première pierre d'une refonte radicale de la rétribution du travail.

aux actionnaires dans la gouvernance, ne protégeait nullement les projets d'entreprises face aux exigences de rentabilité des capitaux à court terme. Avec l'adoption d'un droit des entreprises, les salariés disposent d'une garantie de participation à la gouvernance des entreprises. Ce qui est essentiel du point de vue de la qualité du travail. Le management n'est plus un simple mandataire des seuls actionnaires : son statut nouveau lui redonne la légitimité et l'autorité pour conduire des projets de long terme.

N'est-ce pas en quelque sorte la victoire de la fameuse RSE du début du XXI^e siècle ?

Si la RSE, responsabilité sociale des entreprises, s'est massivement développée dans les années 2010 et 2020, il est vrai

qu'elle a longtemps été bloquée par des problèmes statutaires. Les engagements des entreprises en matière sociale et environnementale étaient à la merci d'un changement de leur actionnariat. En créant une « société à objet social étendu », le droit des sociétés a sécurisé les projets d'entreprise dont les objectifs ne sont pas nécessairement que lucratifs.

Ce nouveau droit des entreprises a donné naissance à de nouveaux statuts d'entreprise. Cette grande variété de formes juridiques ne complique-t-elle pas la spontanéité entrepreneuriale ?

La diversité institutionnelle est plutôt une richesse, même s'il ne faut pas en abuser. C'est en tout cas un garde-fou contre le réductionnisme qui menace l'entreprise

quand on ne la définit que par un objet de profit. C'est donc aussi une forme d'assurance pour la qualité du travail. Si l'entreprise reste le ressort central du travail – ce qu'elle est depuis quasiment deux siècles –, elle a tout de même beaucoup changé... L'entreprise épouse aujourd'hui des formes beaucoup plus variées qu'il y a quarante ans. Elle s'inscrit d'ailleurs de plus en plus dans des écosystèmes et des réseaux multiples. Mais le développement de certaines formes réticulaires n'enlève rien en soi aux enjeux de coordination sur la durée et donc de solidarité au travail.

* auteur avec Armand Hatchuel de *Refonder l'entreprise*, Seuil-La République des idées, 2012.

« L'enjeu des prochaines décennies : une vraie démocratie du travail »

POINT
DE VUE
2013

Michel Sapin, ministre du Travail en 2013, souligne le rôle de l'Anact : promotion de la qualité de vie au travail dans les entreprises et formation aux pratiques de la négociation. Alors que pointent des enjeux de l'entreprise « apprenante ».

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

En cette période de crise économique, *quid* des questions de qualité de vie au travail ?

Le gouvernement mène la bataille pour l'emploi, mais il n'y a pas de qualité de l'emploi sans qualité du travail. Il n'y a pas de lutte contre le chômage sans prise en considération du travail, c'est le même combat. Or, au cours de ces dernières décennies, les conditions de travail se sont dégradées sous le poids de la concurrence féroce, de l'impératif de rentabilité, de la déshumanisation de beaucoup de tâches, etc. Mon sentiment est que la compétitivité de notre pays passe par l'amélioration du travail, par le tournant d'une approche qualitative. Oui, la qualité du travail est une des clés de la reconquête économique.

L'Anact fête cette année ses 40 ans : quel message souhaitez-vous lui faire passer pour cet anniversaire ?

En quarante années, elle a acquis une réelle expertise sur le sujet des conditions de travail et du dialogue social. Par son professionnalisme, par la proximité de son réseau, par son positionnement équidistant entre les salariés et les entreprises, elle apporte une véritable valeur ajoutée et porte des changements positifs dans les entreprises.

Quel rôle envisagez-vous pour l'Anact et son réseau dans les prochaines années ?

Je veux souligner la grande légitimité du « paritarisme de projet » et du dialogue social que pratiquent l'Anact et les Aract pour mener des actions dans les entreprises et sur les territoires en faveur de la qualité de vie au travail. Nous devons suivre deux axes directeurs : la protection de la santé et la sécurité des travailleurs. Nous avons ainsi de grands combats à livrer pour la prévention, contre les risques d'accidents graves, de cancer professionnel, contre la croissance des troubles musculo-squelettiques. Mais au-delà de la santé et de la sécurité, il existe un enjeu fort autour de

MICHEL SAPIN,
ministre du Travail,
de l'emploi, de la formation
professionnelle et du dialogue social



l'expression des salariés sur leur métier : participer à la définition du produit comme du processus, user de son savoir-faire et pouvoir s'extraire des tâches prescrites de manière trop rigide, enrichir ces tâches d'un échange avec les autres... c'est fondamental pour que chacun puisse être fier de son travail et s'y reconnaître. Je n'ai pas peur des mots de « fierté » et de « beauté ». Ils doivent revenir dans le champ du travail, non seulement parce que nous sommes des humanistes, mais aussi parce qu'ils sont les conditions de la réussite économique.

Sur quoi les efforts doivent-ils particulièrement porter aujourd'hui ?

Les axes de travail ont été définis lors de la dernière grande conférence sociale, avec les partenaires sociaux. A la suite de la négociation réussie sur la qualité de vie au travail (QVT), l'Anact a le rôle de promouvoir et de diffuser la qualité du travail dans les entreprises par le dialogue social. Il faudra faire du sur-mesure dans chaque entreprise en fonction des stratégies et situations propres. L'enjeu majeur consiste à créer les conditions et aider l'expression des salariés, non pas seulement en général, mais sur leur métier. Il s'agit de leur redonner prise sur le processus et de faire appel à leur professionnalisme. Là encore, le dialogue social a une place prépondérante. Je compte sur l'Anact pour aider, guider, former les différents acteurs à la culture et aux pratiques de la négociation.

J'attends aussi l'Anact sur l'allongement du temps d'activité et donc la prévention de la pénibilité qui prend une dimension nouvelle. Il s'agit à la fois de réduire l'exposition à la pénibilité, d'adapter et d'aménager les conditions de travail, mais aussi de faciliter les mobilités dans les carrières

pour ne pas rester toute sa vie dans des métiers pénibles. Cette problématique est au cœur du « compte pénibilité » que nous allons créer dans le cadre de la réforme des retraites, il faudra être capable de créer de l'intergénérationnel dans l'entreprise. C'est un beau défi.

Un peu de prospective : à quoi, selon vous, ressemblera le travail en 2053 ?

Le droit du travail évoluera probablement vers une responsabilité juridique plus collective et une relation de travail plus individualisée. Cela veut dire que, là où le code du travail protégeait hier un salarié vulnérable, nous allons vers une approche où l'entreprise a une obligation générale de résultat, tant vis-à-vis des consommateurs qui achètent ses produits que des salariés qui les fabriquent. L'enjeu des prochaines décennies sera de constituer une vraie « démocratie du travail ». Face à l'atomisation des statuts et l'hétérogénéité croissante des situations, de nouvelles solidarités apparaîtront. La protection sociale des travailleurs sera repensée, attachée à l'individu et non au poste de travail. Elle sera intégralement portable. Des risques liés aux produits et tâches, mais aussi aux organisations du travail, se cumuleront aux anciens.

Quel sera l'enjeu majeur ?

Nous savons bien que les modèles collaboratifs peuvent être plus efficaces que la concurrence dans le processus de création de valeur. L'enjeu sera donc l'échange et le savoir : l'entreprise, pour être performante, se voudra « apprenante », c'est-à-dire totalement liée aux universités. L'économie des connaissances conduira à repenser l'organisation du travail autour de la maîtrise et de l'acquisition permanente de compétences et les réseaux d'échange. Toutes les organisations du travail seront à faire muter pour cette approche plus collective et plus épanouissante. Bref, une aventure passionnante, que le ministère du Travail, j'en suis sûr, saura accompagner !

D'hier à demain. Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact, se pose, ici et maintenant, dans une perspective de temps long pour mieux appréhender la cohérence des mutations du monde du travail. Pour se tenir prêt. Entretien.



Quand passé et présent dessinent les entreprises du futur

Pourquoi avoir imaginé des cas fictifs positifs et négatifs en matière d'évolution des conditions de travail (p. 10 à 15) ?

Ces trois cas fictifs nous projettent très concrètement en 2053. Non pour nous donner le vertige mais pour réaffirmer que les enjeux du travail, les défis sociaux, économiques et désormais écologiques que posent nos modèles de développement – hier, aujourd'hui, demain – ne peuvent être esquivés. Ils en appellent – et en appelleront toujours – à la capacité des acteurs sociaux à donner du sens aux évolutions qu'ils constatent, à rechercher de nouveaux équilibres dans les tensions

d'apprentissages en cours et à venir pour développer la capacité d'action et de décision des acteurs.

En quoi ce futur trouve-t-il ses sources dans le présent et le passé ?

Au cours de ces quarante dernières années, des changements profonds du système productif, de la régulation du marché du travail, du rapport salarial et des activités de travail ont été progressivement installés et « dévoilés ». La crise économique de 2008, puis la médiatisation des suicides et du stress au travail ont accéléré ce dévoilement, théorisé depuis de nombreuses années par différents courants de

Quels enseignements un exercice de rétrospective aurait-il apporté ?

Rappelons l'histoire passionnante des débats et conflits socio-politiques autour du contrat de travail quand, à la fin du XIX^e siècle, la grande entreprise a émergé. L'ouvrier citoyen n'avait, depuis la Révolution, pas à justifier de l'organisation de son travail. Il était « entrepreneur d'ouvrage », seul maître du résultat qu'il pouvait tirer de son travail. L'émergence de la grande entreprise, son projet d'organiser l'action collective ont bouleversé en profondeur ces équilibres. La subordination – le travailleur cède sa capacité à gouverner son travail – devient le cœur du contrat de travail, le management la clé de la dynamique d'action collective. Des problèmes radicalement nouveaux apparaissent alors ; l'histoire a gommé les ruptures qu'ils ont introduites (contrat de travail, subordination, formation de la grande entreprise et son rôle majeur dans les évolutions politiques et sociales). Il est donc nécessaire de circuler dans le temps long pour mieux saisir la nature et la profondeur du renouvellement des problèmes sociaux. Rien de plus vrai que ce « demain est aujourd'hui qui m'inquiétait hier », surtout autour des enjeux du travail.



« Nous devons nous tenir prêts à éclairer les décisions des acteurs sociaux »,

Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact

qu'ils identifient, mais aussi à participer au renouvellement des cadres de référence institutionnels et réglementaires. Et, jour après jour, il y a toujours l'ardente nécessité de « descendre dans l'arène » du travail pour en comprendre la réalité, pour ajuster l'organisation de façon à ce qu'elle fasse creuset et soutienne l'engagement de chacun. C'est ce que nous montrons dans ces cas.

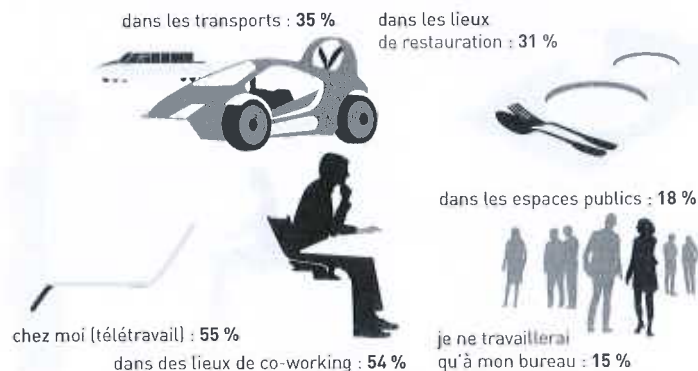
recherche. L'ensemble de ces changements présente une forte cohérence dès lors qu'on situe ceux-ci dans une perspective temporelle large : ils procèdent du projet de société libérale et le nourrissent ; société libérale dans laquelle la question du risque devient prégnante, la prévention un principe central et la valorisation de la recherche de singularité des personnes une norme caractéristique de modernité.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin

Quelle va être l'évolution majeure que vous détectez dans les interventions en entreprise du Réseau Anact ?

Nous ne sommes ni prospectivistes, ni futurologues. Mais nous devons nous tenir prêts à éclairer les décisions des acteurs sociaux dans le sens d'un meilleur équilibre entre les exigences productives et les attentes sociales, équilibre central pour signaler que la société peut exister et prospérer malgré ses divisions. Cet équilibre sera la clé des organisations de demain et à l'origine de l'émergence d'un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre (statut, contrats, relations professionnelles). L'exercice de projection donc est stimulant dans cette perspective

DEMAIN, VOUS TRAVILLEREZ DANS VOTRE BUREAU ET :



Source : Enquête réalisée en juin 2013 par la chaire Immobilier et développement durable de l'ESSEC, auprès de 492 étudiants de l'école.



IMAGINÉ PAR
Florence Chappert
chargée de mission
« genre et condi-
tions de travail »
à l'Anact

Une organisation d'un no

L'ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE MODULO COMPTE AUTANT DE FEMMES QUE D'HOMMES. DE SANTÉ ACCRUS POUR LES FEMMES QUI EXISTAIENT EN 2013 ONT-ILS POUR AUTANT DIS

Les conditions de travail n'ont plus de sexe

En 2013, femmes et hommes peuvent indifféremment accéder à tous les postes de l'entreprise agroalimentaire Modulo. Car le travail est organisé pour s'appuyer sur des métiers complets, de l'analyse des besoins des clients, jusqu'à la livraison. Des binômes sont formés pour porter des charges de plus de 25 kg, sans oublier le réaménagement des horaires postés, mieux calés avec ceux de l'école. Les fonctions de management sont réparties et ne reposent plus sur une seule personne : la hiérarchie d'équipe ou de service est systématiquement tournante à un rythme trimestriel, semestriel ou annuel. Des postes de management en temps partagé (deux personnes à 60 % sur le même poste) ont été mis en place.

Temps de travail choisi

Grâce à ses équipes mixtes, Modulo développe autant de créativité dans l'organisation du travail que dans la conception des nouveaux produits alimentaires : la santé des personnes est plus importante que la sortie des produits. L'entreprise a appris à travailler autrement : pour réguler la charge de travail, on n'hésite plus à reporter une échéance après avoir négocié un délai directement avec le client.

Le temps de travail choisi est utilisé par tous : chaque salarié choisit le nombre d'heures de travail qu'il effectuera dans le mois, choix qui est enregistré, chaque mois, dans un logiciel prévisionnel. Il existe une souplesse horaire en fonction des exigences de la vie familiale, personnelle et sociale. Cette dernière est fortement reconnue et valorisée : on ne parle plus de conflit travail/famille mais de conciliation tous azimuts famille-voisins-amis-boulot-études-associations !

Parcours hors travail

Les femmes enceintes ne sont pas inquiètes à l'idée d'annoncer leur grossesse. L'entreprise accompagne

Les trajectoires professionnelles ne sont pas basées sur l'ascension de carrière, les partenaires sociaux ont négocié à cet effet. Compte tenu des autres engagements de vie, le parcours alterne des périodes de travail pour le compte de l'entreprise et des périodes dédiées à l'éducation des enfants, à l'accompagnement de la dépendance des personnes âgées ou à des activités syndicales, associatives, politiques d'utilité publique... systématiquement valorisées sous la forme de VAE et de trimestres de retraite, car considérées comme du travail !

Le temps de travail, accompagné d'une baisse des salaires, a diminué par le besoin de partager le travail et par le souhait des femmes et des

« Le parcours alterne des périodes de travail pour le compte de l'entreprise et des périodes dédiées à l'éducation des enfants, à l'accompagnement de la dépendance des personnes âgées ou à des activités syndicales, associatives, politiques d'utilité publique... »

la période de la maternité, un changement familial, une convalescence ou une dépression. Les nouveaux parents s'arrêtent la première année de leur enfant, le plus souvent six mois pour la mère et six mois pour le père, en bénéficiant de 70 % de leur salaire.

hommes de s'épanouir dans toutes les sphères de leur vie. Le temps partiel donne autant de droits à formation ou à cotisation retraite qu'un temps plein. Il est très courant que les actifs consacrent un quart de leur temps à enseigner ou à coacher des jeunes en formation.



L'évolution très positive de l'entreprise Modulo dans le premier scénario est due à une société ayant évolué en cassant les visions erronées d'hommes n'étant pas intéressés à s'occuper de leurs enfants et de femmes s'auto-censurant et se limitant

dans leur investissement au travail. Cela a constitué le point de départ d'une vraie remise en cause de cette assignation sexuée des rôles qui prévaut encore aujourd'hui. Cela a permis d'agir simultanément pour l'amélioration des conditions de travail et de vie des femmes et des hommes. En effet, les hommes s'intéressent autant à la sphère privée que les femmes à la sphère publique : c'est un réel rééquilibrage de ces facettes de

la vie qui sont désormais considérées comme étant aussi productives l'une que l'autre. Il y a dans ce scénario autant de risques ou d'opportunités pour l'entreprise à embaucher une femme ou un homme, car les deux sexes revendiquent autant une vie hors de l'entreprise. Au-delà, ces transformations du rapport au travail ont pu se mettre en place grâce à un nouveau cadre partagé dans l'entreprise : conception de postes

uveau genre

LE TEMPS DE TRAVAIL CHOISI EST EN VIGUEUR. LE FORT TAUX D'ABSENTÉISME ET LES PROBLÈMES PARU ?

Les exigences de travail génétiquement mesurées

En 2053, les actions en matière de prise en compte de l'égalité professionnelle dans l'entreprise agroalimentaire Modulo ont permis un renversement de tendance : certaines opératrices ont désormais accès à des postes de management. Mais ces changements n'ont pas endigué la question des inégalités ; ils ont même engendré de nouvelles inégalités entre les femmes de cette même entreprise, voire les ont déplacées entre les différents groupes ethniques, compte tenu de l'arrivée d'une immigration importante dans la région ces vingt dernières années.

Des opératrices en *burn-out*

L'effectif de l'entreprise est déséquilibré : les opératrices, qui ont accepté des contrats précaires, sont plus nombreuses que les opérateurs qui préfèrent maximiser leur utilisation des droits au chômage (même s'ils se sont considérablement amenuisés) entre deux contrats. En outre, pour les opératrices, on observe tellement d'épuisement et d'inaptitude à travailler sur des postes dits « masculins » dont la conception n'a pas été revue qu'elles

se trouvent très vite reclassées comme chefs d'équipe. Les « chefes » sont considérées comme très « dures » ; certaines n'ont pas tenu et le nombre d'arrêts pour longue maladie a explosé.

Tests génétiques

Les neurosciences ayant conforté l'idée de la différence femme/homme, les compétences sont validées par des tests génétiques. Par ailleurs, le taux

« Le taux d'absentéisme individuel comptabilisé dans la carte Vitale est désormais devenu un critère de recrutement à l'embauche. »

d'absentéisme individuel comptabilisé dans la carte Vitale est désormais devenu un critère de recrutement à l'embauche. L'apparence physique compte beaucoup aussi ; n'est acceptée que la main-d'œuvre avec un IMC (indice de masse corporelle) inférieur à un certain seuil.

Procédures de contrôle

En matière d'organisation du travail, compte tenu du *turn-over*, les procédures se sont encore multipliées, limitant les marges d'autonomie et

intensifiant le contrôle des horaires : un ordinateur permet de décompter du salaire le temps où le salarié gère ses mails et affaires personnelles. La conciliation des temps consiste surtout à proposer des services sur le lieu de l'entreprise pour permettre d'y travailler parfois vingt-quatre heures d'affilée : crèche, coiffeur, pressing... Le télétravail n'est possible que si l'opérateur accepte un implant intégré à l'avant-bras pour surveiller ses gestes en temps réel.

Les relations de travail sont très tendues : les situations de harcèlement moral, sexiste, raciste et homophobe sont devenues courantes.

En matière de parcours, la disponibilité temporelle et géographique presque totale est exigée : les opérateurs sont ainsi obligés d'alterner périodes de travail intense et périodes de non-travail pour récupérer. Enfin, les écarts de salaires se sont accrus dans l'entreprise entre la direction et le personnel : il n'y a d'ailleurs plus que deux niveaux hiérarchiques.

basée sur la recherche systématique du sens au travail, partage des responsabilités, confiance entre les personnes, révision des critères de productivité.

Le second scénario est le résultat d'un objectif égalitaire strict de réduction des écarts entre les femmes et les hommes : on observe des résultats ou des améliorations tels que la progression de la mixité dans certains postes jusqu'ici réservés aux hommes ou l'accès

des femmes à un certain nombre de postes à responsabilité. Mais cela va de pair avec un coût très élevé pour la santé de la main-d'œuvre féminine mais aussi masculine. En fait, la politique d'égalité professionnelle de cette entreprise n'a pas intégré la question de l'organisation et des conditions de travail. Ainsi, elle ne s'est pas attaquée aux fondements des inégalités : conditions de travail et de parcours de certains emplois, risques cachés et pénibilité

auxquels sont exposées les femmes, exposition différenciée aux contraintes temporelles du travail et hors travail. Les différences biologiques entre les humains sont devenues des outils puissants de gestion des ressources humaines, au service de la performance des entreprises mais au prix d'une sélection féroce.


IMAGINÉ PAR

Romain Chevallet,
chargé de mission
nouvelles
technologies
de l'Anact

L'entreprise aux milliers

L'ENTREPRISE DELBOST 40 COMMERCIALISE DES CYBERDOM®, ROBOTS DOMESTIQUES CHA PAR UNE DIZAINE DE MILLIERS DE TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS OU NÉO-ARTISANS.

Un cybertélétravailleur sous total contrôle

L'entreprise Delbost 40 a fait le choix d'entrer dans une sphère communautaire disposant d'un SI (système d'information) capable de gérer des chaînes de valeurs à l'échelle planétaire, mais disposant aussi de technologies de supervision et de contrôle cognitif des personnes au travail*. Elle produit en masse ses Cyberdom® via un travail à façon distribué à plus de 16 600 travailleurs indépendants dans le monde, à la fois pour la production (fabrication des composants et assemblage) et les activités tertiaires de gestion (comptabilité, logistique, finances...). Elle utilise la bourse de travail virtuelle des membres de la sphère communautaire qui comptabilise 250 millions d'offres de services à domicile et 125 millions de demandes de prestations tertiaires ou manufacturières.

L'implant, clé d'accès

Les tâches sont réparties par offres de services, puis exécutées à partir d'une connexion exclusive et temporaire au SI. Un implant situé sur l'avant-bras du télétravailleur est codifié pour une période donnée ; il lui donne accès au SI, qui lui transmet en retour les protocoles de travail et suit son activité en temps réel. Ces indépendants, ou néo-artisans, ne doivent pas se connaître pour éviter les alliances digitales et des

positions de force. L'entreprise n'a aucun critère de sélection géographique de ses néo-artisans, sauf pour les 300 assembleurs finaux des Cyberdom® qui doivent se situer dans un rayon de 200 km des plateformes de contrôle et d'acheminement (PCA). Des néo-artisans regroupés autour

prise et les néo-artisans. Elle doit éviter que ces derniers acquièrent une expertise qui la positionnerait en situation de dépendance et de fragilité ; l'entreprise a donc décidé de renforcer le contrôle cognitif et la captation des gestes et des pensées des personnes. Par ailleurs, elle

« Un implant situé sur l'avant-bras du travailleur est codifié pour une période donnée ; il lui donne accès au SI qui lui transmet les protocoles de travail et suit son activité en temps réel. »

de l'usage de moyens de conception, de production et d'usinage ont formé des guildes digitales et œuvrent au développement et à la protection de leurs règles de métiers pour échapper au contrôle de l'activité. Mais l'entreprise vit dans la méfiance à l'égard de ses néo-artisans : elle craint une acquisition de savoir-faire, de tours de main et de connaissances techniques qui pourraient lui échapper ou, pire encore, qui pourraient être transmis à ses concurrents.

Cyberdépendance

Depuis cinq ans, l'entreprise constate un fort *turnover* des néo-artisans au fil des renouvellements de ses offres, en lien avec l'augmentation des « non-qualités » et l'explosion du nombre de contentieux entre l'entre-

prise et les néo-artisans. Elle doit éviter que ces derniers acquièrent une expertise qui la positionnerait en situation de dépendance et de fragilité ; l'entreprise a donc décidé de renforcer le contrôle cognitif et la captation des gestes et des pensées des personnes. Par ailleurs, elle

cherche à simplifier encore l'ensemble de ses protocoles pour élargir le recrutement à des individus sans qualifications, souvent « captifs » car en situation de précarité. Une guilde digitale de néo-artisans a déjà porté plainte auprès du Tribunal mondial du travail, pour exposition aux risques de maladies mentales dont la cyberdépendance. Elle est suivie par les travailleurs des PCA, à la suite de nombreuses dorsalgies liées aux manutentions répétées et accélérées. La situation sociale commence à devenir imprévisible...

* La convergence des nanotechnologies, biotechnologies, technologies de l'information et sciences cognitives (NBIC) a été pensée dans les années 2000 aux Etats-Unis pour améliorer les performances humaines et permettre un contrôle du SI sans passer par un clavier ou une souris mais par les ondes cérébrales.

POINT DE VUE 2013

Ce cas illustre une tendance de l'organisation du travail à l'échelle mondiale. On revient à des formes d'organisation proches du travail à façon, tel qu'on pouvait le rencontrer à l'époque pré-industrielle. Si les systèmes qui

relient l'entreprise et des travailleurs à façon existent déjà de nos jours avec les réseaux sociaux et les bourses de travail virtuelles, ces scénarios seront rendus possibles grâce aux capacités informatiques et productives à disposition de tous, de la dématérialisation accélérée du travail et d'un attrait plus fort pour l'auto-entrepreneuriat. Cela a permis de faire émerger un modèle du néo-artisan, passant d'une subordination et d'une coordi-

nation interne des ressources à une contractualisation et une coordination externe. Les entreprises seraient alors essentiellement des assembleurs. Mais cette forme d'organisation pose la question des conditions de travail de ces néo-artisans : celle de la protection sociale et juridique qui doit s'adapter à l'émergence d'une organisation du travail plus flexible et donc plus précaire, celle de la position de faiblesse vis-à-vis des don-

de travailleurs indépendants

RGÉS DE L'ÉDUCATION DES ENFANTS À DOMICILE. LA PRODUCTION EST RÉALISÉE PARTOUT DANS LE MONDE

Une cybercommunauté de métiers

L'entreprise Delbost 40 a fait le choix de participer à une sphère communautaire au modèle de gouvernance inspiré des coopératives du XIX^e siècle. La communauté d'entreprises est structurée par un système d'information (SI) global qui coordonne des chaînes de valeurs depuis la conception jusqu'à la diffusion de produits et services, via des réseaux d'acteurs autonomes animés par communauté de métiers et de territoires. La sphère communautaire propose à ses entreprises adhérentes un SI identitaire qui met à la dispo-

territoire. Elle a fait le choix d'organiser ses filières de production et de gestion autour des plateformes de contrôle et d'acheminement (PCA), ce qui signifie que le critère géographique intervient dans le choix des indépendants. Elle mise aussi sur un écosystème de production constitué par 42 PCA réparties dans le monde et par une multiplication de petites unités de production, dans un rayon de 200 km des PCA, flexibles, interconnectées, insérées dans le tissu local.

Si l'unité de production ou de gestion est souvent constituée à

qualité » issus de ces petites équipes du fait des contrôles croisés permis par le travail collectif.

Ateliers virtuels d'échange

Pour maintenir l'engagement de ses 16 600 indépendants, l'entreprise propose aux communautés de métiers de collaborer à la conception et à l'amélioration des protocoles de travail. Des ateliers virtuels d'échanges de pratiques sont aussi coorganisés avec des guildes* digitales. Enfin, la sphère communautaire propose une assurance-maladie à tarif préférentiel à partir de deux contrats renouvelés. Il s'agit d'encourager une fidélisation positive et un lien de confiance avec la firme.

L'entreprise a acquis une image de qualité, avec un faible niveau de maintenance nécessaire sur ses Cyberdom®. Les indépendants qui contractualisent fréquemment avec elle ont créé leur propre communauté, en dehors des guildes et des majors, pour échanger les pratiques et les savoir-faire, ce qui permet de pérenniser leurs acquis et d'obtenir de nouveaux contrats.

* *Guilde : au Moyen Âge, association de commerçants ou d'artisans groupés pour la défense de leurs intérêts (Dict. de l'Académie).*

« L'entreprise propose régulièrement aux communautés de métiers de collaborer à la conception et à l'amélioration des protocoles de travail. »

sition des entreprises des communautés de métiers, tisse des relations de confiance en encourageant les réseaux d'acteurs territoriaux, ainsi que le partage des données techniques et de savoir-faire. La valeur ajoutée est partagée entre les entreprises de la sphère communautaire et les néo-artisans.

42 plateformes

Delbost 40 recrute ses travailleurs indépendants via une bourse de travail virtuelle structurée par communauté de métiers et par

l'échelle de l'individu, les offres de services encouragent des réponses collectives, car les petites ou très petites équipes autonomes gagnent en performance par des leviers de coopération, d'entraide et d'apprentissage. Pour ce faire, le contenu des lots d'activité sous-traités est enrichi d'un ensemble de tâches permettant de finaliser un ensemble cohérent. Le nombre de soumissionnaires se stabilise à 16 600. Ils sont constitués au tiers par des petits collectifs ou regroupements d'indépendants. On constate partout un nombre restreint de « retours

neurs d'ordres et celle de l'isolement et de la perte de compétences potentiels. Quelles que soient les méthodes, l'engagement des personnes au travail reste le levier de maintien et de développement de la création de valeur. Pour ce faire, dans le premier scénario, l'entreprise de Cyberdom®, dans cette configuration productive éclatée, fait le choix d'un fonctionnement appuyé sur la division, le contrôle et la captation des

savoirs et des connaissances qu'elle situe comme enjeu de compétitivité. Pour tirer à elle le maximum de la valeur ajoutée, quitte à gérer une situation sociale de plus en plus tendue. Ou bien choisit, dans le deuxième scénario, les ressorts de sa performance dans l'engagement au travail de ses indépendants, en créant les conditions de développement d'identité de métiers et de territoires, en permettant l'exercice de la subjectivité et de

la créativité dans des lots de travail enrichis, en repositionnant le collectif comme espace d'apprentissage, d'entraide et d'exercice de la gratuité. Quitte à accepter de partager les connaissances et le contrôle de l'information avec des néo-artisans plus forts et accepter donc un partage de la valeur ajoutée.





IMAGINÉ PAR
Vicent Mandinaud
chargé de mission
« territoires
et conditions de
travail » de l'Anact

Un déluge de données faç

**LE RAZ-DE-MARÉE DES BIG DATA S'EST INTENSIFIÉ. LES ORGANISATIONS EN RÉSEAU
DONNÉES SONT PARTAGÉES REDESSINE LE MONDE DU TRAVAIL.**

Des données bien partagées dans des territoires
de projets

En 2053, la formalisation et la prise en charge des enjeux de qualité de vie au travail dans les entreprises et les territoires sont redevables des politiques d'ouverture des données engagées dans le secteur public tout d'abord, puis dans le secteur privé. L'enrichissement et la démultiplication des portails d'accès, ainsi que la simplification des conditions de réutilisation de données de qualité (anonymes, gratuites, etc.), associés

appréhendés, car les institutions productrices de données (travail, emploi, santé, formation, sociales) collaborent mieux entre elles et avec les opérateurs et les réutilisateurs. Les stratégies et les pratiques des organisations en matière de conditions de travail sont mieux identifiées, valorisées, disséminées. Le dialogue social est revivifié au niveau des entreprises, des branches et des territoires. La recherche est stimu-

d'investissements éclairées par les données. La coordination avec l'offre de soins et l'aménagement du territoire est mieux organisée et le système d'acteurs a été reconfiguré sur la base de diagnostics partagés pour concilier le « bien-vieillir » et le « mieux-travailler ». De la qualité des données proposées et réutilisées dépendent la qualité des conditions de travail des uns et la qualité des services rendus aux autres...

**« La culture partagée de la donnée ouverte permet
aux politiques d'amélioration des conditions de travail
d'être plus transversales... »**

au développement de l'internet des objets ont non seulement permis l'émergence d'un écosystème serviciel porteur de croissance et d'innovation, mais également le développement d'une culture et de l'économie du partage et de la coopération reconfigurant les relations entre l'Etat, les collectivités, le marché et la société civile.

L'information circule

Les territoires de projet pour l'amélioration des conditions de travail s'en trouvent redessinés et les espaces d'action sont mieux caractérisés et

liée par la mobilisation d'immenses corpus et le déploiement de nouvelles méthodologies participatives s'appuie sur des innovations technologiques de captation, de visualisation, d'analyse et de simulation.

Une offre de soins coordonnée

Par exemple, le secteur de l'aide à domicile s'est considérablement transformé : soutenu par des métropoles pionnières et adossé au développement croisé de la robotique, de la domotique et de la télématique, le secteur a su profiter de politiques

Transversalité

Plus largement, la culture partagée de la donnée ouverte dans les entreprises et les territoires permet aux politiques d'amélioration des conditions de travail d'être plus transversales, de rendre plus lisibles les processus de gouvernance, de faciliter les partenariats et de soutenir la coconstruction d'innovations sociales... et donc d'équilibrer les budgets ! Et les entreprises et les territoires qui ont su se tourner et s'investir dans ce que les prospectivistes du début du siècle appelaient « la troisième révolution industrielle » tirent leur épingle du jeu. Performance augmentée, qualité de vie au travail améliorée, cohésion sociale consolidée, attractivité renforcée...

POINT
DE VUE
2013

« Cette fiction pointe comment le rapport aux données et à leur flux incessant pourrait avoir un impact sur les conditions de travail dans les territoires et les organisations. Selon qu'il permet de se rapprocher des enjeux quotidiens du travail réel et de mieux comprendre les conditions d'exercice de l'activité de travail dans le premier scénario

ou selon qu'il virtualise, masque et/ou rend le travail réel invisible par la sophistication des modèles d'analyse et de représentation dans le second scénario.

Le premier scénario a permis de concrétiser l'espoir mis dans la sophistication de modèles analytiques sur la base « d'indicateurs de conditions de travail » socialement débattus. En effet, le recours massif aux données constitue un déterminant majeur de la performance économique et sociale, en ce qu'il offre un potentiel d'évaluation et

onne le monde du travail

ET LE DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE SE SONT DENSIFIÉS ET SOPHISTIQUÉS. LA FAÇON DONT LES

Des organisations débordées par les flux de données

Le déluge des données, *big data*, s'est abattu sur le monde du travail au point qu'il n'est désormais plus possible d'en maîtriser le flux ni l'utilisation. Le recours massif et inévitable aux données a noyé les organisations, submergées d'informations qu'elles ne savent pas assimiler. Débordées par les données, quadrillées par les « tableaux de bord », les organisations s'en remettent donc à la puissance des algorithmes pour organiser et rationaliser l'activité, orienter les stratégies et les choix managériaux, légitimer les prises de décision...

Des salariés tracés

Aussi, le mépris et la domination sociale s'exercent chaque jour un peu plus sous couvert de *reporting* et de « contrôle qualité » objectivé par les données. Chaque seconde, les salariés sont tracés, géolocalisés, enregistrés. Leur charge de travail est de plus en plus lourde, sans possibilité de régulation autonome ou conjointe. Le profilage des individus et des populations au travail et hors travail a pris le pas sur le respect de la vie privée. Les données personnelles (économiques, sociales et sanitaires) sont mobilisées par les services des ressources humaines afin d'optimiser le recrutement et l'évaluation

de la performance des salariés. Les manipulations et les pressions s'intensifient d'autant que le chômage de masse sert de menace à l'encontre des individus qui ne se montreraient pas assez performants.

Dans le secteur de l'aide à domicile, par exemple, les intervenantes sont fichées, surveillées, contrôlées et même pilotées à distance en permanence par des capteurs-émetteurs permettant de « rationaliser » les temps, les gestes, les paroles, les pensées, etc. La qualité du travail et

D'autres prennent le chemin du retrait et réinvestissent leur valeur dans des productions de proximité de type jardins communautaires, *fab labs* ** partagés pour concevoir ou répliquer des pièces détachées et faire front à l'obsolescence programmée des équipements. D'autres encore développent des Wikileaks du travail, dénonçant tout à la fois le contrôle et l'asymétrie d'information, la falsification des données, l'espionnage généralisé, la corruption des systèmes informatiques et décisionnels.

« Débordées par les données, quadrillées par les "tableaux de bord", les organisations s'en remettent donc à la puissance des algorithmes. »

du service rendu s'en trouve dégradée, la relation est déshumanisée, le lien social est délité, les rapports de confiance sont décomposés, les coûts sociaux sont augmentés...

Désengagement

Sujets de discriminations, de contrôles incessants et de pressions, certains individus déploient des stratégies de résistance. Beaucoup se désengagent de leur travail : celui-ci n'est plus qu'une ressource alimentaire pour échapper à la précarisation.

Le climat est délétère et le rapport au travail détérioré par une compétition mondiale perfusée de flux de données, soutenue par les agences de notation des grands créanciers.

* Big data : Ensemble des données produites en temps réel et en continu, provenant de sources hétérogènes de différents formats, dont le volume est gigantesque (Grand dictionnaire terminologique).

** Fab lab (fabrication laboratory, laboratoire de fabrication) : lieu ouvert à tous où sont mis à disposition toutes sortes d'outils pour la conception et la réalisation d'objets, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur (Wikipédia).

d'analyse en continu d'une multiplicité de phénomènes concourant au développement des organisations et des personnes.

Dans le second scénario, les promesses de liberté, de transparence et de développement durable ont fait long feu. La production et la circulation exponentielle de données, associées à un raffinement sans précédent des processus de quantification dans un contexte de rationalisation budgétaire accru et de compétition internationale

acharnée, ont au contraire débouché sur un monde du travail « infobète » et... méchant !

Reste à savoir de quel côté penchera la balance et si, dans quarante ans, les organisations du travail seront encore discutables, négociables par leurs parties prenantes. Aussi, pour éviter le pire et tendre vers le meilleur, il pourrait être utile de prendre les devants dans la construction de cadres réflexifs et délibératifs sur les usages des données et leurs effets sur l'organisation du travail.

OUVRAGES ET RAPPORTS

A quoi ressemblera le travail de demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail, Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, Dunod, 2013, 191 p.

Le travail invisible, enquête sur une disparition,

Pierre-Yves Gomez, Françoise Bourin éditeurs, 2013, 254 p.

Refonder l'entreprise, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Seuil-La République des idées, 2012, 120 p.

La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde,

Jeremy Rifkin, Les liens qui libèrent, 2012, 414 p.

Retraites : perspectives 2020, 2040 et 2060, Conseil d'orientation des retraites, 2012, 145 p.

Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?, 5^e université d'été « Emploi, compétences et territoires », Stéphane Michun (dir.), Philippe Barré, Philippe Durance, Annette Jobert, Christian Jouvenot, Michel Parlier, Philippe Contassot, Zeineddine Khelfaoui, Relief n° 38, Cereq, 2012, 78 p.

Le travail et l'emploi dans vingt ans, Odile Quintin, Hugues de Balathier, Philippe Barbezieux, Tristan Klein, Camille Guezennec, Baptiste Larbre, Centre d'analyse stratégique, Rapports & documents, 2011, 301 p.

Pensées pour le futur de nos territoires de la société de la connaissance à une nouvelle civilisation dans nos territoires, Christian Lemaignan, L'Harmattan, 2010, 181 p.

La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires, Philippe Durance, Michel Godet, Dunod, 2011, 2^e éd., 144 p.



Les orientations de la conférence sociale de juin 2013 qui a permis de fixer une feuille de route à l'Anact pour 2014. Et pour répondre aux besoins des acteurs de l'entreprise ou des professionnels qui les accompagnent sur les sujets de conditions de travail, sont proposées différentes modalités de professionnalisation :

- les rendez-vous des RH, séminaires dédiés aux professionnels des res-

EN ATTENDANT 2053, LE CATALOGUE DE FORMATION 2014 DU RÉSEAU ANACT

L'offre de formation s'inscrit dans

sources humaines, visent à délivrer des éléments concrets permettant de construire une stratégie sur des sujets comme la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail, l'absentéisme ou l'analyse des données de l'entreprise ;

- 2 parcours de formation sur des thèmes « qualité de vie au travail » et « allongement de la vie professionnelle » ;
- des formations destinées à enrichir les pratiques d'intervention en entreprise en s'appuyant sur l'analyse du travail.

Catalogue téléchargeable sur : www.anact.fr

2020, les scénarios du futur, Joël de Rosnay, Fayard, 2008, 283 p.

ARTICLES

« **Comment travaillerons-nous demain ?** », *Entreprise & Carrières*, n° 1153-1154, juillet 2013, pp. 20-27.

« **L'avenir des métiers** », Philippe Fremaux, in *L'état de la France au travail*, Alternatives économiques-poche, n° 52, nov. 2011, pp. 75-77.

« **France 2030 : quatre scénarios** », Cécile Desaunay, François de Jovenel, *Futuribles*, n° 374, mai 2011, pp. 5-16.

« **La prospective des métiers permet de construire l'avenir** », Franck Brillat, *Entreprise & Carrières*, n° 1022, août 2010, pp. 38-39.

« **Quel management demain ?** », Luc Boyer et Aline Scouarnec, *Revue Management & Avenir*, n° 36, juin 2010, pp. 226-365.

« **Autour de la prospective des métiers, l'impensé du travail...** », Pascale Levet, in *Management et métier : visions d'experts, mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Aline Scouarnec (coord.), Editions EMS, 2010, pp. 183-190.

Multisujets mais souvent en lien avec le travail, le magazine qui explore le futur : *Usbek et Rica*, à voir sur www.usbek-et-rica.fr

La Fondation internet nouvelle génération (Fing) navigue dans le futur des entreprises en échafaudant divers scénarios. A voir, notamment, dans la rubrique « Publications » puis « Rapports et synthèses », le cahier d'enjeux : « Questions numériques 2011/2012 » et ses scénarios de « rupture » : www.fing.org

En complément de ce numéro, découvrez la nouvelle rubrique : « **LE TRAVAIL EN 2053** » avec des documents et analyses prospectives, des vidéos et des rapports, ainsi que le travail du réseau de l'Anact autour des enjeux futurs du travail et des conditions de travail.

www.anact.fr/letravailen2053



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr. Contributeurs au dossier : Hervé Lanouzière, Pascale Levet, Florence Chappert, Romain Chevallet, Vincent Mandinaud. Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journaliste : M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ;

illustratrice : S. Allard ; fabrication : R. Galrao - 16, rue d'Ouessant, 75015 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 4^e trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.

Travail & CHANGEMENT

Nouvelles organisations : les temps changent

- Le travail contemporain remodèle
- Des organisations inédites
- Des frontières travail - hors travail revisitées

ARGUMENTS (P. 4 à 8)

Monique Boutrand (CFDT-cadres), Patrick Caré (Medef), Jean-François Michon (CFE-CGC), Christian du Tertre (économiste), Jean-Emmanuel Ray (juriste), Alain Lancry (professeur des Universités), Renaud Berrivin (Capgemini Consulting), Alexandre Tissot (BPI).

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 9 à 16)

Commerce

En terminer avec les horaires de bureau

Automobile

Bonne tenue sur la route du télétravail

Services

Une conciliation des temps propre et nette

Services à la personne

Les aides-soignantes veillent sur les plannings

Industrie

Un train d'avance sur l'équilibre des temps

Construction navale

Horaires multiples : un système à flot

Communauté urbaine

Le Grand Lyon chasse les temps perdus



Nouvelles organisations : les

• Le travail contemporain remodelé • Des organisations inédites • Des frontières tra

En quelques décennies, avec la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le travail s'est de plus en plus déporté hors de l'entreprise, rendant plus floue la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Autant de changements qui définissent de nouvelles manières de travailler et de nouvelles articulations des temps.

Depuis plus de vingt ans, les formes des organisations du travail ont considérablement évolué, au point de reconfigurer les situations de travail et de réinterroger le rapport au temps des salariés et des entreprises. Au temps de travail mais aussi au temps privé... Comment s'articulent-ils désormais et quelles questions nou-

velles soulèvent-ils ? (Voir témoignage ci-dessous.) Des questions bien différentes de celles portées par le débat sur les 35 heures... Revue de ces organisations qui font évoluer la réflexion

sur les temps, bousculent les frontières travail - hors travail et façonnent de nouvelles conditions de travail.

→ Le nomadisme

Ces individus mobiles se trouvent dix heures au maximum par semaine sur leur principal lieu de travail et passent

« son propre ordinateur portable, une connexion Internet, ses applications et ses documents-fichiers », explique Pierre-Yves Debliquy, expert Web en intelligence stratégique. Il pourrait bien s'agir d'une nouvelle dénomination du télétravail... Il y a aujourd'hui trois grandes familles de travailleurs nomades : l'"escargot", qui voyage avec son portable, le "branché", qui utilise des applications disponibles sur Internet et y héberge ses documents, et le "porte-clés", qui met son bureau et ses documents sur une clé USB>*. Les avantages et les inconvénients du nomadisme sont du même type que ceux du télétravail avec, cependant, davantage de répercussions sur l'organisation de la vie personnelle.

→ La flexibilité du temps de travail

Si la flexibilité répond souvent à des enjeux de production et de besoins de l'entreprise pour s'adapter aux réalités du marché, elle a aussi fait émerger de nouvelles modalités, dont les salariés comme les entreprises peuvent ressortir bénéficiaires. Par exemple, avec une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, qui revêt différentes formes : le temps libre alloué aux salariés pour développer d'autres activités, le décalage consenti des horaires, l'aménagement des temps en fonction des températures... En France, les expériences de ce type, encore timides, concernent assez peu de salariés, et posent des questions d'évolution de carrière. La flexibilité peut présenter des avantages, mais aussi générer quelques inconvénients si ce régime est seulement accepté pour quelques cas particuliers ou qu'il est peu explicite. Les mêmes questions se sou-lèvent d'ailleurs avec les temps partiels, choisis ou subis qui, loin d'être nouvelles, n'en demeurent pas moins d'actualité.

« L'archétype du télétravailleur (et contrairement aux idées reçues) : un homme, cadre, dans le secteur des services ou tertiaire, très autonome. »

nelles soulèvent-ils ? (Voir témoignage ci-dessous.) Des questions bien différentes de celles portées par le débat sur les 35 heures... Revue de ces organisations qui font évoluer la réflexion

la majorité de leur temps hors entreprise (voyages d'affaires, séminaires, foires-expositions, etc.). Ils seraient aujourd'hui cinq millions en France. Cette forme d'activité suppose d'avoir à disposition

FRÉDÉRIC DUMALIN,
coordinateur de ce dossier, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact



Il faut repenser le travail à l'aune de nouvelles questions sur les temps.

La question du temps : un sujet social au cœur de la réflexion sur les organisations du travail. Pour de nombreux salariés, le travail s'effectue de plus en plus à la fois dans et hors de l'entreprise. Les temps privés et professionnels s'entremêlent à la faveur des évolutions technologiques. La figure du client s'invite dans les processus de travail sous des formes multiples... Alliés à de nombreuses évolutions observables ces dernières années, ces changements s'accompagnent d'une intensification du travail (études Dares sur les conditions de travail), d'une progression du travail de nuit (motivant récemment un rapport du Conseil économique, social et environnemental) ainsi que des débats en Europe sur la durée du congé maternité ou sur l'allongement de la durée des carrières...

Tout cela amène à repenser le travail à l'aune de nouvelles questions : où les frontières travail - hors travail se situent-elles ? Comment l'espace de travail se définit-il ? A-t-on réellement pris la mesure des effets de ces nouveaux temps sur le travail et sur les conditions de travail ? Et sur les tâches allouées à chacun ? Et sur le collectif de travail et le risque d'isolement ? Est-ce négociable, et que faut-il alors cadrer : des horaires, des chartes de bonnes conduites, des connexions limitées ? Peut-on se satisfaire d'un accord tacite considérant que chacun y gagne ? Comment le management doit-il être impliqué et sensibilisé ? Tout ce qui doit être concilié, les temps de l'individu, les temps de l'organisation, les temps du marché, mérite réflexion, avec la participation de tous les intéressés.

Quand la révolution numérique brouille la frontière vie privée - vie au travail

Si les NTIC appliquées au monde du travail possèdent des vertus reconnues, leur place accrue au sein des entreprises a aussi généré de nouvelles situations qu'il n'est pas toujours aisé de cerner. Ainsi, le temps de travail, devenu difficilement quantifiable. Un constat qui appelle à la vigilance des partenaires sociaux...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

MONIQUE BOUTRAND,
secrétaire nationale de la CFDT-cadres, membre du Conseil
économique, social et environnemental de Paris



La question du temps de travail fait-elle toujours partie de vos préoccupations ?

Bien entendu, mais aucunement sous l'angle de l'aménagement et de la réduction des temps. Il y a trois ans, nous avons organisé un comité national sur cette question du temps : cela n'a pas permis d'amorcer un débat, même s'il y a eu quelques réflexions autour de la charge de travail chez les cadres. Aujourd'hui, ce sujet est redevenu fortement d'actualité, essentiellement sous l'effet des nouveaux moyens de communication. C'est pourquoi nous venons de lancer un questionnaire auprès de nos adhérents. L'objectif est de tenter de mesurer comment le travail se vit. Aborder la question du temps sous un aspect quantifiable – sous la forme « combien de temps travaillez-vous ? » – ne veut plus rien dire à l'heure actuelle.

Cela signifie-t-il que le sujet s'est décalé avec la survenue des risques psychosociaux ?

Oui, il nous semble qu'il relève davantage d'une manière dont le travail est ressenti. Prenez un cadre qui travaille beaucoup, avec des connexions constantes et une frontière ténue entre vie privée et vie professionnelle : s'il est reconnu, valorisé dans son travail et que son activité lui plaît, il n'a aucun souci avec cette présence constante du travail dans sa vie. Prenez un autre cadre qui doit faire face à des délais serrés, l'obligeant à des périodes intensives de travail. S'il est dans un contexte normé qui lui garantit une contrepartie, là aussi, il n'y aura pas de diffi-

culté, tout se régulant. En revanche, si vous envisagez un cadre, de nouveau, mais vivant une tension très forte, en désaccord avec sa hiérarchie, des difficultés avec ses collègues, et peu reconnu, là, la situation ne se vit pas bien. Un e-mail de la hiérarchie un dimanche soir, par exemple, ne se reçoit pas de la même façon. C'est alors une violence qui lui est faite, une agression de sa sphère privée.

Que préconisez-vous en tant que syndicaliste ?

Nous sommes assez démunis, d'où l'enquête que nous réalisons*. Comment savoir si quelqu'un est en situation de burn-out ou pas, notamment les cadres, qui expriment peu leur souffrance, voire la masquent ? Derrière cette question des temps se trouvent des problématiques de santé au travail et d'organisation. Nous défendons toujours la RTT si décriée car, pour les cadres, elle est le seul moment où ils peuvent décrocher. Cela constitue un indicateur intéressant : les cadres sont-ils en mesure de prendre ces journées de RTT ? S'ils n'y parviennent pas, cela est révélateur d'une organisation déficiente. Mais nous souhaitons construire d'autres indicateurs. Nous devons renouveler la mesure du temps de travail qui, encore aujourd'hui, dans le code du travail, est liée à un fonctionnement industriel, mais aussi adapter les revendications syndicales. Ce qui est urgent, car la situation se dégrade, et pas seulement pour les cadres, les travailleurs que l'on peut qualifier « d'intellectuels » souffrant de plus en plus de ces dérives.

Souhaitez-vous que le temps de travail redevenue un sujet de négociation ?

Honnêtement, cela ne préoccupe pas les employeurs, sauf sous l'angle des risques que cela implique pour eux en termes d'image de l'entreprise. Mais on voit bien que certaines situations ont besoin d'être encadrées. J'ai, par exemple, connaissance de chartes d'entreprise dans lesquelles il est stipulé que la hiérarchie n'enverra pas d'e-mails du vendredi soir au lundi matin. Côté télétravail, cela se trouve aussi beaucoup dans l'actualité : il faut recodifier les modes de travail de cette organisation particulière. Ces nouvelles modalités ne peuvent qu'amener des réflexions nourrissant le dialogue social puisque nous touchons là au quotidien de nombreux salariés.

* À voir sur le site www.cadres-plus.net.

PATRICK CARÉ,
président du Medef Bretagne



Les nouvelles technologies ont-elles, selon vous, des effets sur l'organisation des temps ?

La généralisation des nouvelles technologies a un impact indéniable sur les organisations de nos entreprises, dans un contexte de tertiarisation de l'économie et d'émergence des outils numériques. Ces phénomènes combinés posent bien entendu question. De plus en plus de salariés sont concernés, et cela modifie en profondeur les organisations.

Les adhérents en font-ils état et quels sont leurs besoins ?

Bien sûr, mais les réactions ne sont pas les mêmes selon les activités des entre-

JEAN-FRANÇOIS MICHON,
président de l'union régionale
de la CFE-CGC en Bourgogne, président
de l'Aract Bourgogne



**Comment votre organisation
syndicale aborde-t-elle aujourd'hui
les questions de temps de travail ?**

Sur ce sujet, nous avons mené un parcours. Chronologiquement, nous avons d'abord pris conscience des problématiques de l'inégalité entre les hommes et les femmes. Cela nous a amenés à créer le réseau Équilibre, dont notre actuelle secrétaire générale, Carole Couvert, est à l'origine. Ce réseau travaille à la prise en compte des difficultés liées à l'égalité, avec une forte orientation de la réflexion autour de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Puis nous nous sommes aperçus que le sujet était beaucoup plus large, et concernait surtout la gestion du temps, tant pour les hommes que pour les femmes. La gestion du temps nous paraît relever d'un sujet phare : celui de l'organisation du travail, donc des conditions de travail que cela induit.

**Quelles questions cela pose-t-il
autour des nouvelles organisations ?**

Prenons par exemple le télétravail. C'est un choix qui paraît séduisant au premier abord, avec la liberté d'organisation donnée à chacun. Mais il crée une « laisse informatique » qui oblige le salarié à toujours avoir ses dossiers à la maison, dans son ordinateur. Cela finit par empiéter sur la vie privée. Aucune question de conditions de travail ne peut se traiter durablement sans remettre l'organisation au cœur de la réflexion. Le temps de travail peut être un levier puissant pour regarder les conditions de travail sous un angle renouvelé. Les progrès techniques sont intéressants, mais on voit bien qu'ils ont pour corollaires l'organisation et la conciliation des temps.

**Que préconisez-vous en tant
que syndicaliste ?**

En Bourgogne, nous avons la chance d'avoir un dialogue social territorial fort. Il n'y a pas de nouveauté à inventer, mais il faut utiliser les instances existantes à bon escient. L'Aract en est une très active, tout comme la Carsat, le CESR, ou encore la Copire. L'Aract Bourgogne est récente, et sa création est un encouragement à un dialogue social fort. Nous partageons désor-

mais le même diagnostic de la situation du travail en Bourgogne avec les autres organisations syndicales et aussi, la plupart du temps, avec les employeurs. Elle est assez dégradée, notamment dans l'Yonne où l'évolution très défavorable des indicateurs de la souffrance au travail entraîne une montée de l'absentéisme... Nous cherchons à en comprendre les causes.

**Vos adhérents font-ils état
de cette dégradation et le lien avec
des nouvelles formes d'organisation ?**

Nous ne sommes pas seulement le syndicat des cadres, mais il est certain que nous touchons plutôt des catégories de salariés qui travaillent sur des missions. Ils dénoncent cette « laisse informatique » et la dérégulation du travail en général. Les employeurs commencent à y prêter attention, surtout parce qu'ils prennent conscience du coût que cela représente. En Bourgogne, en tout cas, nous allons nous atteler à comprendre cela et nous attaquer aux raisons profondes de ce malaise. Reste qu'un grand nombre d'entreprises ont leur direction opérationnelle en dehors de la région, ce qui ne facilite pas le dialogue social sur le territoire. C'est une contrainte qu'il nous faut intégrer.

prises. Certains trouvent cela très bien, très pratique, et jouent cette carte de la souplesse d'organisation qu'offrent ces outils. Ils le gèrent très bien, heureux de l'autonomie que cela apporte à leurs cadres. D'autres trouvent que cela remet en cause les règles de fonctionnement de l'entreprise, qu'il est nécessaire de recadrer, sous peine d'assister à des dérives, d'un côté comme de l'autre, avec des directions omniprésentes et des salariés plus capables de décrocher.

**Cela signifie-t-il de nouvelles règles
en termes de management ?**

Il est toujours difficile de proposer une règle commune. Il me semble plus pertinent de faire du cas par cas. La règle numéro un, cependant, c'est la confiance. Mais la confiance ne se formalise pas sur le papier. Par ailleurs, il faut faire évoluer les modes

de management intermédiaire. L'avènement des nouvelles technologies ne les a pas allégés. Car qui dit confiance dit aussi évolution du suivi et du contrôle de l'activité, donc un reporting plus exigeant et plus important. La prise en compte de ces nouveaux fonctionnements n'est pas non plus entrée complètement dans les habitudes de nos managers intermédiaires. Gérer un service au quotidien, sans maîtrise directe des salariés, n'est pas chose facile : il faut s'habituer aux outils de conférence et aux réunions à distance, et s'appropriier ces nouvelles façons de travailler.

**Selon vous, la conciliation des temps
constitue-t-elle une question
à nécessairement prendre en compte
par les entreprises pour leur avenir ?**

Opter pour certaines formes d'organisa-

tion comme le nomadisme ou le télétravail relève de vrais choix stratégiques pour chaque entreprise. Certaines ont intégré cela comme facteur de performance. Car un salarié parvenu à équilibrer sa vie privée et sa vie professionnelle est plus efficace. Il est évident que les nouvelles générations poussent à reconsidérer les problématiques de conciliation de temps : elles ne sont pas prêtes à tout sacrifier pour le travail, comme la génération précédente. C'est une évolution importante à prendre en compte, car si l'on n'offre pas à ces jeunes des conditions de travail leur permettant d'avoir une réelle qualité de vie, nous ne les garderons pas. Les exigences ont changé et, en tant que dirigeants, nous devons les anticiper si nous souhaitons maintenir la performance de nos entreprises.

Temps de travail : des repères à reconstruire

Force est de constater que l'évolution des modes de production a fortement ébranlé les repères d'autrefois : dans un monde où le secteur tertiaire prend de plus en plus de place, le temps de travail ne peut plus se calculer en prenant l'industrie pour référent. Fractionné, délocalisé, partagé... il est une valeur à se réapproprier.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

CHRISTIAN DU TERTRE, économiste, professeur à l'université Paris Diderot, directeur scientifique d'Atemis



Le temps de travail constitue-t-il un champ privilégié de recherche pour les économistes ?

Le temps est l'une des questions centrales de l'économie. Pourtant, les économistes sont en difficulté pour poser correctement ladite question. Correctement, c'est-à-dire à l'aune de critères ancrés dans le réel du travail. L'ensemble de l'économie a migré vers les services ; aujourd'hui, les entreprises industrielles relèvent à 80 % de ce type d'activité. Or, les référents conditionnant la régulation du temps de travail restent ceux de l'industrie. Il y a donc désarticulation entre un modèle industriel qui persiste et le réel du temps de travail.

En quoi les référents économiques sont-ils déconnectés de la réalité ?

D'abord, il faut constater que, dans sa définition historique – et toujours en vigueur –, le temps de travail est intimement associé au lieu de travail. Or, les enquêtes menées par les chercheurs montrent que ce dernier s'étend largement hors du site d'activité. Trois phénomènes ont encouragé cette tendance. Premièrement, l'émergence des NTIC qui permettent l'extension du travail hors de l'entreprise. Deuxièmement, la mobilisation de la subjectivité dans le travail. Certes, dans les activités manufacturières, la subjectivité n'était pas absente, mais elle était essentiellement mobilisée au moment où le travailleur entrait en contact avec la matérialité des opérations.

Aujourd'hui, le travail s'est déplacé vers des objectifs plus immatériels.

Qu'entendez-vous par objectifs immatériels ?

L'immatériel renvoie à ce qui n'est pas mesurable, pas dénombrable : la compétence, la confiance, la pertinence... Par exemple, nous croulons sous les e-mails et les messages de tous ordres. La majorité d'entre eux ne nous est pas utile. Le tri entre les informations pertinentes et celles qui ne le sont pas constitue un travail invisible, souvent hors du site, et chronophage.

Et le troisième facteur d'explication à cette exportation « hors site » du travail ?

C'est la pression du « temps réel » liée aux contraintes de synchronisation. Dans une démarche de service, les prestataires et les bénéficiaires doivent conjuguer leur emploi du temps afin d'autoriser leur rencontre. Les désynchronisations temporelles provoquent de la non-qualité sur laquelle il n'est pas possible de revenir. Les salariés en ont une conscience aiguë. D'où une pression invisible, avant, pendant et après le travail, sur le site et hors du site, qui explique en grande partie l'intensification du travail. Mais il faut observer que cette dernière a aussi d'autres origines

C'est-à-dire ?

Le statut économique du temps a lui aussi changé. Il était généralement associé à la finalité directe du travail, celle associée au poste. Or, le travail se développe à propos d'enjeux qui ne se limitent pas à la production directe, mais s'élargissent aussi aux activités de régulation et de délibération, comme à celles associées à la formation, à l'innovation, la concertation...

qui relèvent d'investissements immatériels. La recherche constante de productivité directe conduit les entreprises à réduire ces temps considérés comme « connexes », alors qu'ils sont stratégiques dans les dynamiques actuelles.

Si les conventions en vigueur et les dispositifs en place ne parviennent plus à réguler le temps de travail, que faut-il faire ?

Il faut en inventer d'autres. Et, pour ce faire, repenser le modèle de travail en tenant compte de la spécificité de l'économie servicielle.

JEAN-EMMANUEL RAY, juriste spécialiste du droit du travail, professeur à Paris I Sorbonne et à Sciences Po



Quelle est la place du temps de travail dans le droit du travail ?

Il est l'un des fondements du droit du travail. La première loi du droit du travail français de 1841 portait sur le temps de travail des femmes et des enfants, et la première convention de l'Organisation internationale du travail (OIT) le concernait également. Mais, depuis 1982, le temps de travail est devenu le terrain d'expérimentation du droit social, et le lieu de toutes les dérogations (lois Auroux 1982, loi Fillon 2004...) liées à un objectif de flexibilisation du temps de travail et allant, étape par étape, dans le sens d'une individualisation du droit. Le droit du tra-

Vous défendez une approche chrono-ergonomique du temps de travail. De quoi s'agit-il ?

La chrono-ergonomie englobe toutes les dimensions temporelles liées au travail : durée de travail, fragmentation des temps, horaires atypiques... En ce sens, elle intègre le temps linéaire de travail, qui définit des durées et des périodes, le temps cyclique de travail, qui renvoie aux aspects répétitifs, mais aussi les conflits et interactions entre temps de travail et temps hors travail. La chrono-ergonomie pose le temps à la fois comme une condition de travail et comme un facteur de charge de travail. Ce n'est pas une approche nouvelle, étant née il y a plusieurs dizaines d'années. Mais il est certain que la fragmentation du temps de travail, l'émergence du phénomène d'urgence, la porosité entre vie personnelle et vie professionnelle sont de nouvelles données qui l'ont enrichie et en ont élargi le périmètre.


Du fait de ces évolutions, le temps de travail ne devient-il pas de plus en plus difficile à mesurer ? Et n'y a-t-il pas alors un paradoxe à en faire un objet de recherche et d'intervention ?

Il devient très difficile de le mesurer, mais cela n'est pas impossible si l'on développe des méthodologies adaptées. Ce qui a vraiment changé, c'est le regard que l'on porte sur le travail. Le niveau d'analyse peut parfois être très fin et nécessiter des méthodes

vail d'hier, celui d'un droit des travailleurs, devient celui des droits de la personne au travail*, conduisant nécessairement à des solutions très diversifiées.

La dilution des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle interroge-t-elle le droit du travail ?

Et comment ! Le droit du travail a été conçu pour les usines ou les mines, donc sur le tout collectif. Si notre droit en reste aux 35 heures hebdomadaires, les 218 jours de travail annuels pour les cadres autonomes constituent déjà un aveu : nous ne savons plus compter le temps de travail des travailleurs du savoir. Mais il ne faut pas oublier le temps de repos, évoqué par la directive communautaire du 23 novembre 1993 au titre de la santé, donc non négociable. Un arrêt de la Cour de cassation du 10 juillet 2002 a ainsi rappelé que ce temps de repos exige une déconnexion d'abord technique, puis intellectuelle avec le travail : « Le temps de repos suppose que le



ALAIN LANCY,
professeur des Universités, directeur du master
Recherche en psychologie du travail (DTO)
de l'université de Picardie Jules - Verne

et des outils adaptés. Et on ne peut plus analyser le travail en ignorant ce qui se passe hors du lieu de travail. Mais il faut mobiliser de nouvelles approches méthodologiques.

Justement, en 2005, vous avez mené avec Laure Guilbert une étude qualitative sur « Les activités, temps et lieux de vie des cadres ». Quels en sont les enseignements majeurs ?

Tout d'abord, la relation au temps et sa gestion quotidienne caractérisent fortement le travail des cadres. D'une part en termes de durée de travail, de fractionnement du temps alloué à chacune des tâches et d'activités empêchées, suspendues et/ou différées. D'autre part en matière de besoin et de recherche de périodes de régulation. Ensuite, il apparaît que le temps de travail est le plus long des différents temps de vie des cadres. Les activités professionnelles sont plus denses, variées, fragmentées et relationnelles que leurs activités familiales, personnelles et sociales. Elles sont également celles qui ont le plus recours aux nouvelles technologies : leur utilisation représente environ un tiers du temps

salarié soit totalement dispensé, directement ou indirectement et sauf cas exceptionnels, d'accomplir pour son employeur une prestation de travail, même si celle-ci n'est qu'éventuelle ou occasionnelle. »

Le télétravail bénéficie-t-il d'un environnement juridique favorable ?

Incontestablement : accord national interprofessionnel du 19 juin 2005, obligations de reclassement, possibilité de faire télétravailler des seniors, des handicapés, maintenant des auto-entrepreneurs... L'arrêt Nestlé Waters du 9 avril 2010 a cependant rappelé que « le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail ». Mais la chambre sociale précise immédiatement « à la demande de l'employeur ». Tout le débat est là. Car, d'une part, le télétravail est souvent demandé par le salarié lui-même, à un moment particulier de sa vie personnelle ou familiale (enfants, parents âgés...) :

de travail pour réaliser un tiers des activités de travail.

Les incursions ne se produisent-elles pas dans les deux sens ?

Pas de la même manière. Les incursions privées durant le travail sont plus fréquentes et moins longues que les incursions de sens inverse. Elles prennent le plus souvent la forme de communications téléphoniques ou de discussions. Les activités téléphoniques arrivent en tête, suivies des activités de rédaction, d'envoi d'informations, de détente, de recherche d'information et d'organisation. Quant aux activités professionnelles exportées hors du lieu de travail – moins fréquentes, donc, mais plus longues –, elles sont davantage centrées sur la recherche d'informations. Pour les autres activités, elles concernent, par ordre décroissant, l'organisation, la rédaction, la communication, l'envoi d'information, la réflexion...

Ces incursions du travail dans la vie personnelle sont-elles le fruit d'une injonction managériale ?

Les cadres travaillent chez eux pour trouver un climat plus propice à la concentration et à la réflexion. Dans leur très grande majorité, ces incursions relèvent de l'initiative des cadres eux-mêmes, autant que les incursions de la sphère privée sur le lieu de travail.

c'est lui qui souhaite « installer à son domicile ses dossiers et ses instruments de travail », et c'est alors à l'employeur de savoir s'il va « accéder à la demande » de son collaborateur et à quelles conditions, y compris financières. D'autre part, une grande partie du télétravail n'est pas le résultat d'une demande patronale expresse, mais relève d'une pratique ponctuelle et informelle de certains salariés.

Constate-t-on une inflation des contentieux prud'homaux liés à des désaccords sur le temps de travail ?

Pas vraiment. La seule nouveauté que l'on puisse relier à la question du temps de travail est la production devant les prud'homes de traces numériques (agenda partagé, e-mails, connexions Internet...) semés partout par les petits Poucet que nous sommes tous devenus.

* Voir la revue Droit Social de janvier 2010 : « Vie professionnelle et vie personnelle ».

Lorsque le temps s'accélère...

Revoir l'organisation du travail quand celui-ci connaît une constante accélération et que chaque travailleur aspire à une amélioration de la gestion de ses temps n'est pas chose aisée. Penser l'individu dans le collectif, trouver la ou les bonnes voies à emprunter nécessitent quelques conseils...

L'avis **des cabinets de conseil** Propos recueillis par Béatrice Sarazin

RENAUD BERRIVIN,
sociologue, consultant
en management chez Capgemini Consulting



Comment Capgemini Consulting aborde-t-il la question du temps de travail dans les entreprises ?

Il n'y a pas d'actualité autour de ce sujet en tant que tel, sauf exceptions (optimisation du temps des médecins hospitaliers, cas de risques psychosociaux avérés...). Néanmoins, cette question est au cœur des projets de transformation inspirés du lean management, qui chassent les temps dits « inutiles ». Ce qui modifie, de fait, les pratiques de travail. Dans un monde où tout s'accélère, le temps est devenu une ressource rare, différenciant les organisations comme les acteurs : la pression du temps des entreprises s'accroît (flexibilité, réactivité...), aussi bien en dedans qu'en dehors (fournisseurs, partenaires...). De surcroît, avec les nouvelles technologies, les frontières entre le temps de travail et le temps hors travail sont de plus en plus floues. Face à ces nouvelles exigences, chacun développe des stratégies d'adaptation plus ou moins subies, en fonction de ses ressources (possibilité de travailler à distance, négociation des plannings à la marge, par exemple), pour « construire » son temps au travail et se ménager des respirations en dehors. Parfois aux dépens des autres.

Quels conseils donnez-vous aux entreprises en tant qu'expert en management ?

Notre priorité est de regarder du côté des coopérations. Un problème de gestion du temps est d'abord symptomatique d'une organisation dont les processus collaboratifs sont dégradés au point de créer du « sur-travail ». Il faut donc investir sur le fonctionnement global du collectif pour développer la compréhension réciproque entre l'amont et l'aval, l'anticipation des besoins des différents contributeurs, etc. Bref, optimiser les coopérations clés. Par ailleurs, il faut bien comprendre que le temps n'est pas une donnée universelle,

mais un construit individuel, en fonction de ses ressources et de sa situation au sein de l'entreprise. Cela nécessite donc des réponses *ad hoc* prenant en compte les contextes professionnels, mais aussi les temps de vie selon les générations.

Comment alors concilier des approches individuelles dans une organisation collective ?

Deux enseignements ressortent de mon expérience... Un premier, de méthode : partager avec tous les acteurs les logiques d'actions de chacun, les dérives et les coûts engendrés, pour trouver de nouveaux équilibres compatibles avec les exigences de l'organisation. Un second, de fond : au-delà des temps de convivialité, organiser des temps d'apprentissage collectif et les « manager » pour faire durablement progresser la performance des organisations.

ALEXANDRE TISSOT,
consultant, directeur
du développement chez BPI



Comment BPI aborde-t-il la question des temps dans les entreprises ?

Plutôt sous l'angle juridique et social, mais aussi à travers l'usage des nouvelles technologies et de leurs incidences sur le travail et le hors travail. BPI a beaucoup réfléchi au management numérique lié à la mondialisation des structures, avec une forte dispersion des salariés. BPI est également partenaire de Net explorateur, qui est un observatoire des pratiques et des nouveaux gestes d'Internet. L'an passé, nous avons donc réalisé une étude* à l'échelle mondiale sur les salariés et l'entreprise numérique.

Quels en sont les enseignements ?

Il existe une attractivité très forte pour le numérique. Les attentes des salariés sont essentiellement liées à des besoins de partage de savoirs, de construction et de fluidité des échanges entre eux. Mais également à des nouvelles méthodes d'organi-

sation du travail, avec les logiques de télétravail et de partage du travail *via* des outils numériques.

Et sur le plan organisationnel ?

L'étude révèle que les salariés n'adhèrent pas à de nouvelles organisations si elles modifient de manière significative le contrat social qui les lie à l'entreprise. Pour prendre l'exemple du télétravail, les populations les plus concernées sont des fonctions supports ou administratives. Côté risque, cependant, ces salariés ont bien cerné que télétravailler ne doit pas se faire au détriment du lien humain. Pour l'heure, l'engouement pour les NTIC laisse la place à la réflexion sur les usages.

Y a-t-il un impact sur les managers ?

Pour des managers en situation de management mondial, la séparation entre vie privée et vie professionnelle est problématique : abondance et gestion de flux d'information, décalages horaires... Cela pose de nouvelles questions : quand envoie-t-on un e-mail ? Pourquoi ? Qu'est-ce que cela induit, pour soi et celui qui le reçoit ? Quelques clients ont une réflexion sur ces sujets, mais il n'existe pas de modèle émergent. Cela est aussi lié à l'usage de l'outil numérique également beaucoup plus présent dans la vie privée des salariés. Il reconfigure les frontières entre travail et hors travail.

Les salariés du numérique sont-ils essentiellement jeunes ?

Non, mais ils ont des attentes différentes pour leur temps libre. Nous nous sommes intéressés à cette « génération Y » qui, sur le plan des outils numérique, amène plutôt à penser qu'est née une « société Y », tant la pratique et l'usage dépassent le cadre d'une seule génération. Pour autant, les plus jeunes en sont les plus grands utilisateurs et, surtout, sont mieux armés pour gérer la perméabilité entre vie privée et professionnelle. La raison est simple : ils sont nés avec Internet !

* Étude disponible sur : www.institut-leadership-bpi.com.

Initiée par des cadres au sein d'une entreprise américaine, l'expérience consistant à abolir les horaires de travail – connue sous le nom de « Rowe » – a convaincu son dirigeant, qui a décidé de l'étendre à l'ensemble des salariés du siège social. Productivité accrue et turn-over réduit sont au rendez-vous.

En terminer avec les horaires de bureau

Petite révolution dans le monde du travail, « Rowe » est un système qui abolit toute notion de temps de travail puisque seuls comptent les objectifs à atteindre. « Rowe » est l'acronyme de l'expression anglaise « *results only work environment* » qui, en français, se traduit par « environnement de travail prenant en compte les seuls résultats ». Concrètement, cela implique une organisation où le temps de travail ne se mesure plus à l'aune de la présence au bureau. À l'origine de ce concept, deux femmes : Jody Thompson et Cali Ressler. Elles se rencontrent aux débuts des années 2000 chez Best Buy, l'une des plus importantes entreprises américaines de vente de matériel électronique grand public, et font chacune le constat de la caducité sur de nombreux plans de la gestion traditionnelle des horaires.

Opération secrète

Avec des cadres volontaires, elles testent un nouveau système, que Jody Thompson résume ainsi : « Chaque personne est libre de faire ce qu'elle veut, quand elle le veut, du moment que le travail est fait. »* L'une des particularités de Rowe est d'avoir été initiée « d'en bas ». « Cela a commencé comme une action secrète qui, tel un virus, se propage et finit par devenir une révolution. L'opération est si bien dissimulée que le chef exécutif, Brad Anderson, n'en a appris les détails que deux ans après qu'elle a commencé à transformer sa société. »** Quand il en a finalement connaissance, Brad Anderson décide d'encourager le programme. Best Buy n'est pas la première entreprise de nouvelles technologies à innover en la matière... Par exemple, chez IBM, 40 % des salariés n'ont pas de bureau. Cependant, « aucune grande entreprise n'a sans doute brisé l'hor-

loge du travail de façon aussi résolue », relève *Business Week*. Fin 2007, le programme « Rowe » concernait en effet déjà l'ensemble des salariés du siège social.

Les gaspillages de l'ancien modèle

Depuis, Jody Thompson et Cali Ressler ont créé leur propre structure, CultureX***, pour accompagner les entreprises désireuses d'abolir les horaires. Les témoignages qui y sont publiés disent combien la vie des salariés a changé. « Rowe, c'est un niveau de stress moindre et une meilleure qualité de vie », dit l'un d'eux. Ou encore : « J'ai gagné au moins 25 % de productivité en évitant d'être dans les embouteillages 3 heures par jour. » De fait, l'efficacité constitue l'un des arguments phares à présenter aux

dirigeants : chez Best Buy, la productivité des équipes qui ont adopté « Rowe » a progressé de 33 %, et le turn-over a baissé de 3,2 %.

En 2007, Jody Thompson précise toutefois que Rowe n'est pas une mesure sociale comme les 35 heures instaurées en France, qui vise au bien-être des salariés ou au partage du travail**** : « Rowe peut survivre parce que les résultats sont là, affirme-t-elle : la productivité augmente, les gaspillages de l'ancien modèle, vieux de cent cinquante ans, sont éjectés du système ». Ce modèle peut-il survivre en temps de crise ? L'entreprise Gap Outlet semble le croire, qui a récemment annoncé l'existence de 137 « employés Rowe » à son siège de San Francisco. De son côté, la municipalité de Minneapolis réfléchit à l'expérimenter. ■

Caroline Delabroy (journaliste)

* <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/carrieresemplois/201010/22/01-4335188-rowe-ou-la-revolution-des-horaires.php>.

** www.businessweek.com/magazine/content/06_50/b4013001.htm.

*** <http://gorowe.com/>

**** <http://hebdo.nouvelobs.com/sommaire/economie/071772/travail-le-temps-retrouve.html>.

PASCAL LEVET, directrice scientifique et technique de l'Anact

Et si Best Buy remettait aussi en cause les fondements de la relation salariale ?

Et si Best Buy ne faisait pas qu'innover sur le plan managérial, mais remettait aussi en cause les fondements de la relation salariale ? Cette organisation n'est en effet pas un agrégat d'individus : elle façonne un corps social, dont les caractéristiques en 2010 ne sont pas celles prévalant dans l'idéal type du salariat... À chaque époque, passer d'une somme d'individus à un collectif est l'une des conditions d'existence d'une organisation. Que devient le siège de Best Buy quand chacun de ses salariés est centré sur ses

objectifs et... sa vie, ses choix d'allocation de temps au travail, ses horaires ? Que devient cette entreprise quand une partie de ses effectifs continue de travailler selon les standards habituels et que l'autre partie expérimente une réalité profondément différente ? Cela peut poser des problèmes d'équité redoutables, introduire des défaillances productives au préjudice de l'ensemble des salariés. L'expérience est en tout cas intéressante et esquisse des pistes de réflexion utiles pour anticiper les questions de demain.



Bonne tenue sur la route du télétravail

Dans le cadre soigneusement balisé par un accord d'entreprise, le fabricant de pneus Michelin a décidé d'intégrer le travail à distance. Limité à deux jours par semaine afin de ne pas isoler les collaborateurs concernés, ce nouveau mode de fonctionnement a convaincu ses quelques dizaines de pionniers.

C'est pour tenir compte de l'évolution de la société, des nouvelles technologies et des attentes des salariés – notamment de la « génération Y » – que Michelin a décidé de s'ouvrir au télétravail. En mai 2009, l'entreprise signe un accord paraphé par cinq organisations syndicales, qui s'inscrit dans le cadre de la démarche générale de diversité, de mixité professionnelle et de conciliation des temps de vie. Le texte définit avec précision les termes du contrat : le télétravail, dont la demande peut émaner soit du salarié, soit de l'entreprise, est limité à deux jours par semaine et fait l'objet d'un avenant au contrat de travail. Cet avenant est, quant à lui, valable un an, et une période d'essai de trois mois autorise au salarié, comme au manager, de mettre fin à l'expérience, si nécessaire.

Des conditions très encadrées

« Signé pour une durée de deux ans, cet accord implique un changement culturel fondamental, relève Hélène Martin, manager diversité et référent télétravail au sein de Michelin. Tout est fondé sur la relation de confiance entre le manager et le salarié. Nous avons mis au point des guides afin que chacun puisse se poser les bonnes questions – Quels avantages ? Quelles conséquences sur l'organisation de l'équipe ? Quelles compétences requises ? » Sur la soixantaine de télétravailleurs actuellement en poste, tous ont poursuivi le télétravail après la période probatoire. La douzaine de refus au passage en télétravail est toujours argumentée. Par exemple, le salarié peut ne pas être capable de « maîtriser son poste » totalement (c'est-à-dire être autonome et s'organiser). Ou encore, ce cas d'un sala-

→ MICHELIN

Secteur : automobile

Activité : fabrication de pneus

Effectifs : 21 000 salariés

Région : Auvergne

rié qui souhaitait prendre son mercredi après-midi afin de s'occuper de son enfant et qui s'est vu opposer une réponse négative : Cette situation ne répondait pas à la définition du télé-

travail, qui requiert une « organisation de travail [permettant] de travailler de façon régulière depuis le domicile ». hommes et femmes se fait à part égale. « Cette proportion est significative dans une entreprise comme la nôtre, où 86,6 % des salariés sont des hommes, poursuit Hélène Martin.



« Tout est fondé sur la relation de confiance entre le manager et le salarié. »

Hélène Martin, manager diversité et référent télétravail

travail, qui requiert une « organisation de travail [permettant] de travailler de façon régulière depuis le domicile ».

Des idées reçues battues en brèche

Aucune demande de retour sur site n'a été formulée, ni de la part de salariés, ni de la part de managers », souligne Hélène Martin. Contrairement à certains clichés, les télétravailleurs ont en majorité entre 40 et 45 ans et occupent pour deux tiers des emplois Etam (employés, techniciens, agents de maîtrise), et un tiers des emplois cadres. En outre, la répartition entre

Elle tend à casser les stéréotypes liés au télétravail qui, comme le temps partiel, serait dévolu aux femmes. » Elle ajoute qu'une grande attention est portée aux demandes faites par les travailleurs handicapés ou par les femmes enceintes, qui perçoivent souvent là un moyen de réduire leur temps de trajet. Une commission de suivi doit se réunir début 2011 pour évoquer le bilan quantitatif et qualitatif de la mise en œuvre du télétravail, et de nouvelles négociations doivent avoir lieu pour décider de la suite à donner. ■

Caroline Delabroy

« CYRILLE POUGHON, représentant syndical CFDT Michelin

Un bon compromis, qui peut être amélioré

L'accord actuel nous paraît un bon compromis, qui permet au salarié de limiter ses déplacements entre domicile et travail, et de mieux concilier vies professionnelle et personnelle. Il nous importait de ne pas aller au-delà des deux jours par semaine, afin que le salarié ne soit pas déconnecté de son lieu de travail. Dans le futur, nous souhaiterions étendre l'accord à

d'autres catégories de postes de travail, notamment administratifs. Par ailleurs, il faudrait éclaircir et rendre plus transparent le télétravail auprès de certains supérieurs hiérarchiques, encore trop souvent réticents à ce système. Enfin, nous voudrions impliquer le CHSCT dans les conditions de travail de ces salariés à domicile, afin, notamment, de mieux les cerner.



Concilier les temps de travail et les temps de vie : c'est le pari de Formula Servizi. Cette coopérative de nettoyage italienne propose des organisations du travail innovantes et efficaces, tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Une conciliation des temps propre et nette

Il suffit de regarder l'évolution des contrats proposés par la coopérative Formula Servizi à ses collaborateurs pour comprendre sa politique de l'emploi : en 1998, 100 % des contrats sont des temps pleins ; en 2010, seuls 40 % le sont encore, les 60 % restants prenant la forme de contrats à temps partiel personnalisés. Cette entreprise italienne forte de plus de 1 600 salariés, très majoritairement des femmes, appartient au secteur de la propreté et intervient tant dans les entreprises que chez les particuliers. Avec une rotation du personnel passée de 37 % en 1998 à 11 % en 2010, la coopérative fait carton plein et draine désormais 812 membres. Née il y a 35 ans à l'initiative de neuf femmes, elle ne raisonne pourtant pas en termes de genre mais plutôt de développement social et durable. Un type d'organisation du travail qui a trouvé écho chez les certificateurs européens, dont l'entreprise est auréolée des normes environnementales et qualité.

Le choix des temps dès l'embauche

Ainsi, si les recrutements se passent sur des critères d'expérience et de diplômes, est aussi immédiatement abordée la question de l'articulation des horaires, des souhaits de temps partiels ou pleins et des tranches horaires de disponibilité. *Idem* pour les questions de zones géographiques d'interventions et celle du lieu de résidence du futur salarié. Là encore, il s'agit de trouver un terrain d'entente et de conciliation qui profite à tous, en évitant d'insensés trajets. La fidélisation est clairement recherchée, en permettant à la clientèle de bénéficier des mêmes intervenants. Le rapport entre client et salarié, donc entre client et entreprise, s'en trouve ainsi

→ COOPÉRATIVE FORMULA SERVIZI

Secteur : services

Activité : propreté, nettoyage et assainissement de locaux civils, sanitaires et industriels, services à la personne

Effectifs : 1 629 salariés dont 89 % de femmes

Région : Cinq régions italiennes

stabilisé. La fonction de « coordinatrice de zone » a d'ailleurs été instaurée pour en réguler tous les aspects.

Partager le travail : un autre axe de fidélisation

Autre innovation développée par la coopérative : le « *job sharing* » ou l'instauration d'un contrat de travail qui établit une obligation de même engagement de travail entre deux ou plusieurs salariés auprès d'un même client. Cette petite équipe prend alors en charge la prestation en se partageant le travail en fonction des besoins des uns et des autres. Par exemple, cette organisation de partage du travail a intéressé l'hôpital Bufani de Césène où 120 opératrices s'organisent sur cinq jours de travail pour couvrir les sept que compte la semaine. Les salariées considèrent

qu'elles bénéficient d'une meilleure qualité de vie au travail et hors travail, qu'elles peuvent économiser des temps de déplacements entre maison et travail, et qu'elles réduisent les coûts liés aux transports. Enfin, la coopérative développe le télétravail pour son personnel administratif, qui choisit d'accomplir une partie de ses activités au bureau ou à la maison. Tout cela bénéficie à l'environnement et à la société en général. Raisons pour lesquelles, en 2005, Formula Servizi a reçu le prix international pour l'économie sociale et, en 2008, le prix de la catégorie meilleure gestion. Car, depuis 2000, le chiffre d'affaires est en progression constante, passé de 24 millions d'euros en 2000 à 48 millions en 2010. ■

Béatrice Sarazin, à partir d'une synthèse de Cristina Marzocchi (directrice générale de Formula Servizi)

Cinquante et une actions pour s'engager dans une démarche de développement durable... C'est l'engagement pris par la FEP (fédération des entreprises de propreté et services associés) pour accompagner les structures du secteur. Chaque entreprise peut choisir de mettre en œuvre plusieurs mesures, selon les spécificités de ses chantiers. L'une des propositions phares du volet de l'amélioration des conditions de travail concerne le développement du travail en journée. Il s'agit de promouvoir le travail

en journée auprès des donneurs d'ordre ainsi que des salariés des entreprises de propreté, sur des sites éligibles. S'inspirant de l'exemple suédois, référence dans ce secteur, l'expérience ne fait que débiter : aujourd'hui, le travail en horaires décalés, très tôt le matin ou très tard le soir, reste le lot quotidien de nombreux salariés français de cette branche.

Plus d'informations :
www.proprete-services-associes.com.

Les services d'entretien en France, c'est

17 000

entreprises, dont 53 % individuelles,

425 000 salariés,

- 66 % de femmes,
- 57 % de salariés de plus de 40 ans,
- 74 % de salariés à temps partiel.

Les aides-soignantes veillent sur les plannings

Un accroissement de la charge de travail – quatre personnes âgées dont il faut s'occuper en plus – et c'est toute l'organisation du travail d'une association d'aide au maintien à domicile qu'il a fallu revoir. L'occasion de mieux équilibrer les temps de travail et de repos, mais aussi d'augmenter l'activité de chacune, et en conséquence, ses revenus.

@CONTACT

Alain Chevance,
Aract Bretagne,
a.chevance@anact.fr

Du fait de son passage de cinquante places agréées à cinquante-quatre, une association d'aide au maintien à domicile des personnes âgées a dû à la fois mettre en place une tournée supplémentaire de soins et créer un CDI pour une aide-soignante. Profitant de ce remaniement, la direction a souhaité revoir le planning dans sa globalité, notamment sur le plan des RTT. Jusqu'alors, le cycle de travail consistait en un week-end travaillé sur trois et en une période de dix semaines d'activité, suivie d'une semaine de RTT. L'idée était de ne plus concentrer ainsi les journées RTT, mais plutôt de les disséminer tout au long de l'année. Mais, quoique les aides-soignantes aient bien perçu l'opportunité que présentaient un nouveau planning et l'augmentation de leur temps de travail – donc de leurs revenus –, elles exprimaient aussi des craintes sur la remise en cause du cycle de dix semaines.

**RACHEL DIDOU et
CLAUDIE RIOUALLON,**
aides-soignantes



Toutes deux ont respectivement quinze et vingt ans d'ancienneté à la fois dans le métier et dans l'entreprise, et ont participé à l'élaboration du nouveau planning qui, dans l'ensemble, les satisfait : « Nos semaines sont plus équilibrées. Avant, certes, nous avions une semaine pleine de RTT, mais elle impliquait entre-temps un rythme très lourd. Travailler un week-end sur quatre est aussi moins fatigant : nous avons le temps de "voir venir", puisque ça revient moins souvent. Les enfants ayant grandi, nous ne sommes pas mécontentes non plus de faire un peu plus d'heures. »

→ ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT SANITAIRE

Secteur : services à la personne
Activité : maintien à domicile des personnes âgées
Effectifs : 12 aides-soignantes
Région : Bretagne

C'est dans ce contexte qu'est intervenue l'Aract Bretagne, son rôle consistant à animer un groupe de travail formé de l'infirmière coordinatrice et de quatre aides-soignantes volontaires. L'objectif : présenter des propositions d'évolution du cycle de travail à la direction et aux délégués du personnel. « Avant tout, j'ai perçu le rôle de l'Aract comme celui d'un médiateur, témoigne Pascale Sapanel, infirmière coordinatrice de l'Association de développement sanitaire. Car, notre défi était de trouver le moyen de concilier et harmoniser les volontés de la direction et celles de l'équipe, et que chacun y trouve son compte : l'Aract ne nous a pas apporté de solution toute faite sur un nouveau planning, mais nous a accompagnés dans la démarche. C'était intéressant de travailler avec les aides-soignantes, car ce planning, d'une certaine façon, leur appartient. »

Un nouveau planning à retravailler

Progressivement, la proposition d'un nouveau planning a pris forme. En contrepartie de l'abandon du cycle de dix semaines, il intègre l'idée d'un week-end travaillé sur quatre, au lieu de trois auparavant. Le temps de transmission entre l'infirmière coordinatrice et les aides-soignantes à leur retour de tournée a aussi été soulevé, cette étape incontournable provoquant régulièrement des dépassements

d'horaires, totalisés et payés en heures complémentaires.

Les plannings sont ainsi passés d'un cycle de dix semaines à un cycle mensuel, la direction acceptant la proposition d'un week-end travaillé par mois. « Nous avons aussi créé un CDI pour répondre au fait que, jusque-là, une remplaçante effectuait presque un temps plein sur l'année, mais aussi augmenté le temps de travail des personnes qui le souhaitaient, c'est-à-dire presque toutes », indique Pascale Sapanel. Cependant, l'usage a montré que ce nouveau planning augmente les difficultés de gestion pour l'infirmière coordinatrice : « Je suis parfois obligée de refuser des récupérations ou des congés, ce que je ne faisais jamais auparavant. C'est beaucoup de bricolage et de temps gaspillé, ce qui n'est pas très satisfaisant. » Par ailleurs, est apparu un souhait des aides-soignantes qui, dans un souci d'égalité, voudraient voir appliquer les tournées roulantes à l'intégralité d'entre elles, quand certaines aujourd'hui effectuent encore des tournées fixes (soit la même, chaque jour). Un nouveau directeur venant de prendre ses fonctions, l'évolution des plannings et de l'organisation des tournées pourrait revenir à l'ordre du jour prochainement... « Établir un planning viable est un travail au long cours », admet Pascale Sapanel. ■

Caroline Delabroy

Partie d'une réflexion sur la parentalité, l'entreprise Alstom Transport a finalement décliné de nombreuses mesures dédiées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Son principal argument : tous les salariés, parents ou non, peuvent s'accorder une pause dans leur carrière.

Un train d'avance sur l'équilibre des temps

En 2008, Jean-Michel Chalard, alors directeur des affaires sociales chez Alstom Transport, rencontre la préoccupation qu'expriment les organisations syndicales sur l'égalité des chances et la diversité,

→ ALSTOM TRANSPORT

Secteur : industrie

Activité : construction ferroviaire

Effectifs : 8 500 salariés

Région : 11 sites en France



« Nous avons monté un dispositif avec des mesures concrètes pouvant s'appliquer à tous. »

Jean-Michel Chalard, directeur des affaires sociales

sur des sujets qui font l'objet d'un accord bientôt signé. Dans le même temps, la DRH cherche à définir une charte sur la parentalité : « Nous avons rapidement fait la différence entre diversité, égalité et parentalité pour nous diriger vers une notion plus large et ouvrir un autre champ de discussion portant sur l'équilibre entre travail et vie privée,

explique Jean-Michel Chalard. La parentalité n'en étant qu'un aspect, nous avons monté un dispositif avec des mesures concrètes pouvant s'appliquer à tous. »

Temps partiel de droit

Un certain nombre de mesures de l'accord sur l'équilibre entre travail et vie privée, signé en 2009, font bien référence à la parentalité (possibilité de rallonger le congé maternité d'une semaine ou reprise à temps partiel durant une semaine), mais le dispositif ouvre aussi des possibilités aux autres formes de travail sans qu'il soit nécessaire d'être père ou mère. « Nous avons également testé et encadré des possibilités de télétravail, mais cette mesure étant elle aussi restreinte à certains types de postes, nous avons plutôt souhaité une mesure applicable à tous les salariés : la possibilité de demander un temps partiel pour une durée d'un mois, à mi-temps par exemple. C'est un droit pour tous, car nous considérons que chacun peut avoir besoin, pour une raison ou une autre, de s'octroyer une pause. »

L'accord réunissant ces mesures a fait l'unanimité auprès des partenaires sociaux, avec une prudence particulière sur l'encadrement du télétravail. Pour l'heure, toutes ces mesures sont menées à titre expérimental : « Bien entendu, nous n'avons pas

encore le recul nécessaire et devons tirer un bilan de ce dispositif pour cerner chaque mesure, voir s'il faut les reconduire ou les modifier », explique encore Jean-Michel Chalard. Sur la flexibilité des horaires, « rien n'a été négocié dans ce sens, envisager les contraintes personnelles de chaque salarié étant est difficile. En revanche, chaque site dispose d'une certaine souplesse et de quelques dispositions. Par exemple, à la demande des partenaires sociaux, les horaires des réunions ont été cadrés : il n'y en a pas, dans la mesure du possible, avant 9 heures et pas après 17 heures ».

Un accord qui doit passer dans les mentalités

Des mesures assez simples, en somme, que le management doit désormais intégrer dans le fonctionnement global de l'entreprise. L'engagement de celui-ci est d'ailleurs spécifiquement souligné dans l'accord : « Le management veillera particulièrement à ce que le bénéfice des dispositions de cet accord ne pénalise pas le déroulement de la carrière professionnelle des salariés, ni ne conduise à les stigmatiser au regard de leur hiérarchie et de leurs collègues. » Deux ans après l'accord sur l'égalité des chances et la diversité, la boucle est bouclée. Avec, à la clé, le pari d'une évolution des mentalités, nécessaire au bon fonctionnement du dispositif. ■

Béatrice Sarazin

PHILIPPE STAHL, représentant de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), sur le site de Belfort



Il faut faire évoluer les mentalités

La CFTC, tout comme les autres organisations syndicales, a signé cet accord. Nous ne pouvons que nous féliciter d'une telle initiative, au vu de notre positionnement sur les conciliations vie familiale et vie professionnelle. Cela dit, il faut souligner qu'il a justeement fallu un accord pour revenir à des valeurs perdues. Il y a quarante ans, vous n'aviez pas à justifier une absence un jour de rentrée scolaire ou d'enterrement d'un proche. Désormais, c'est acquis dans notre entreprise, mais il est dommage de devoir brandir un accord devant son manager à chaque événement ! Côté hiérarchie, il faut encore faire passer l'information et aider à faire évoluer les mentalités... J'ai ainsi vu un collègue se voir refuser un aménagement horaire un jour de rentrée scolaire, sous prétexte que c'était à sa femme de gérer cela... Il existe encore des réticences et des habitudes difficiles à changer. Cela dit, mon optimisme me pousse à penser que l'évolution des mentalités se fait petit à petit et que, pour elle aussi, c'est une question de temps.

Une entreprise de construction navale a démontré qu'une offre variée d'horaires contribue à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, sans remettre en cause le principe, elle souhaite simplifier la carte des horaires proposés, pour atteindre une gestion optimale du système.

Horaires multiples : un système à flot



@CONTACT

Catherine Labbé,
Aract Basse-Normandie
c.labbé@anact.fr

Dans le secteur de l'industrie, et peut-être plus encore lorsqu'il s'agit de construction navale, les questions de mixité représentent un enjeu particulier, tant certains métiers sont davantage occupés par des hommes que par des femmes. L'intervention de l'Aract

→ DCNS CONSTRUCTION NAVALE

Secteur : construction navale
Activité : fabrication de sous-marins
Effectifs : 2400 salariés,
dont 300 au service équipement
Région : Basse-Normandie



« La perspective de la mutualisation de nos pratiques nous impose de nous aligner sur les autres sites DCNS. »

Marjorie Lepetit, adjointe au responsable environnement social

Basse-Normandie auprès du constructeur DCNS s'est inscrite dans cette question de mixité. Elle a porté sur deux domaines d'activité, celui de la fabrication des coques et des structures des sous-marins, et celui de l'équipement des bâtiments – notamment en plomberie et en électricité. « Nous avons travaillé à identifier l'ensemble des facteurs pouvant expliquer la non-mixité, détaille Catherine Labbé, chargée de mission à l'Aract Basse-Normandie. Notre réflexion s'est concentrée sur la notion

de métiers mais également sur l'organisation. » Ce dernier point a conduit, entre autres, à étudier la charge de travail ainsi que la répartition du temps de travail.

Près de 300 profils horaires différents

Le diagnostic a mis en évidence une multiplicité des horaires. « Nous dénombrons près de trois cents profils horaires différents, indique Dominique Le Boulanger, responsable environnement social de DCNS. Un état lié pour grande partie à l'histoire de l'Arsenal et à certaines spécificités des métiers de la Navale. La mise en place d'accords pour l'égalité professionnelle, comme sur le handicap, participe également à cet effet de juxtaposition. » Pour Catherine Labbé, cette vaste offre se révèle un atout pour la mixité et, plus généralement, pour les conditions de travail, même si elle n'est pas sans poser des difficultés : « Cette grande diversité répond à la volonté de l'entreprise d'adapter autant que possible les horaires aux souhaits de conciliation de vie familiale et de vie professionnelle des femmes et des hommes, estime-t-elle. Si elle est lourde à gérer, cette

multiplicité constitue aussi un atout sur d'autres aspects. »

Simplifier le « mille-feuilles »

Sans revenir sur l'accord portant sur l'organisation du temps de travail, signé par toutes les organisations syndicales, la direction entend cependant simplifier le système. Ou tout du moins se limiter aux profils horaires existants. « La mise en place d'un logiciel commun à l'ensemble de l'entreprise et la perspective de la mutualisation de nos pratiques nous imposent de nous aligner sur les autres sites DCNS », indique Marjorie Lepetit, adjointe au responsable environnement social. Catherine Labbé pointe un autre sujet d'attention, illustré par l'exemple des préchauffeurs (voir encadré) : « Il faut veiller à ce que les horaires, qui répondent aux demandes des salariés motivés par un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ne se traduisent pas par une perte de compétences. » Certains horaires décalés restent en effet inhérents aux cycles de production, si particuliers pour la construction de bâtiments sous-marins. « Nous sommes, par exemple, contraints de pratiquer des contrôles en mer, la nuit », explique Dominique Le Boulanger. ■

Caroline Delabroy

Les préchauffeurs interviennent sur la fabrication de la coque des sous-marins. Leur travail consiste à faire monter le métal en température afin de préparer la phase de soudure. Ces soudures sont réalisées très tôt le matin, ce qui implique des horaires décalées. « Les personnes qui souhaitent travailler en journée sont affectées au montage et démontage des "matelas" nécessaires à l'opération, explique Catherine Labbé de l'Aract Basse-Normandie. Mais la phase la plus délicate et la plus valorisée du métier est celle de la montée en température. Dans un cas comme celui-ci, un changement d'horaire peut appauvrir une partie du métier exercé. »

Depuis 2003, le Grand Lyon, communauté urbaine de Lyon, s'investit dans l'organisation territoriale des temps. Pour ce faire, un espace dédié a été créé. Objectifs : organiser la concertation autour de l'articulation des temps et développer des services innovants pour les salariés et les entreprises.

Le Grand Lyon chasse les temps perdus

« Comment mieux articuler les rythmes de vies, qu'ils soient d'ordre familial, social, professionnel, citoyen, personnel... ou des territoires ?, interroge Lucie Verchère-Tortel, responsable de la mission temps et services innovants* au Grand Lyon, la communauté urbaine de Lyon. C'est l'objet de notre mission. Nous sommes des facilitateurs de concertation pour mieux gérer les rythmes et les temps, proposer des services innovants permettant aux usagers d'avoir une meilleure qualité de vie. Au final, nous visons un territoire plus durable. »

Covoiturage, vélos et crèches

À l'instar de Paris, Rennes ou Montpellier, qui ont intégré le Réseau « Tempo Territorial » [voir encadré], le Grand Lyon développe depuis 2003 des projets d'accompagnement d'entreprises et de salariés, et mène des expérimentations. Son principal axe de travail : les problématiques de mobilité et déplacements. Ainsi est né le portail du covoiturage** auquel adhèrent désormais plus de 3 500 salariés, dont 20 % en font un usage quotidien, tout comme sont lancées différentes initiatives répétées avec les développeurs économiques du Grand Lyon et testées par des bureaux d'études.

Les cinquante-sept communes de la communauté urbaine, une quinzaine de grands territoires en tout, s'inscrivent donc dans la démarche de la mission. « La commune de Charly dans le sud-ouest lyonnais, par exemple, souhaite réhabiliter des locaux en centre de télétravail pour les personnes du secteur intéressées par cette forme d'activité, mais qui ne désirent pas pour autant rester chez elles », explique encore Lucie Verchère-Tortel.

→ GRAND LYON - COMMUNAUTÉ URBAINE

Secteur : mission temps et services innovants

Activité : articulation des temps des salariés et des entreprises

Effectifs : 57 communes, 400 entreprises partenaires du territoire

Région : Rhône-Alpes

La mission temps et services innovants réfléchit également aux possibilités d'organiser les déplacements sur les lieux de travail depuis les gares TER, à travers le projet "Parier sur le vélo". Il consiste en la mise à disposition de vélos à louer pour effectuer le dernier kilomètre séparant la gare du lieu de travail. Dans la lignée, nous réfléchissons aussi à la possibilité de créer des

vous nous retirer !, s'enthousiasme Lucie Verchère-Tortel. Nous sommes ensuite dans une position d'animation pour créer un effet boule de neige. Forum sur la parentalité, colloques sur la mobilité ou sur les déplacements de nuit... nous alimentons le débat. » Preuve que ces actions ont aussi une portée environnementale : l'Ademe (Agence de l'environnement et de la

@CONTACT
Lucie Verchère-Tortel,
communauté
urbaine de Lyon
lverchere-
tortel@grandlyon.org



« Nous sommes des facilitateurs de concertation pour mieux gérer les rythmes et les temps. »

Lucie Verchère-Tortel, responsable de la mission temps et services innovants

crèches périurbaines, également aux alentours des gares TER. » Au final, les bénéfices reviennent autant aux salariés qu'aux entreprises ou associations d'entreprises. En communiquant, la mission fédère plusieurs entreprises d'un même secteur géographique autour d'une problématique commune. « Dès lors que le dialogue est installé entre les entreprises, que la concertation est lancée, nous pou-

maîtrise de l'énergie) cofinance des projets. « C'est bien le développement durable, social et environnemental que nous visons conclut Lucie Verchère-Tortel. Articuler les temps sociaux permet d'agir sur ces deux dimensions. » ■

Béatrice Sarazin

* www.espacedestemps.grandlyon.com.

** www.covoiturage-grandlyon.com.

Réseau Tempo Territorial : les villes s'organisent

Les rythmes de vie ne cessent de changer : 1/3 des salariés changent d'horaires de travail d'une semaine à l'autre, les déplacements domicile-travail ne représentent plus que 25 % des déplacements, 80 % des femmes travaillent, le temps de travail a été divisé par deux en un siècle mais s'articule différemment... Bref, ces temps qui changent interpellent le réseau Tempo Territorial, lieu de capitalisation et d'échanges de bonnes pratiques auquel adhèrent désormais plusieurs grandes villes de France, chacune choisissant

un axe de travail principal. Si le Grand Lyon s'investit davantage sur les questions de mobilité et déplacements, Paris s'intéresse plus aux horaires d'ouverture des services publics (plus flexibles pour mieux coller aux nouveaux temps), Rennes travaille autour de l'égalité hommes-femmes et les conciliations de vie, tout comme Montpellier. Beaucoup d'initiatives prennent corps et se transmettent pour prendre en compte cette nouvelle donne des temps.

Pour en savoir plus : <http://tempoterritorial.free.fr>.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Patrons papas. Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, François Fatoux, Marlies Gaillard, Hélène Roques, éd. du Cherche Midi, 2010, 148 p.

Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents : résumé, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, juin 2010, 16 p.

Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! Yves Lasfargue, Obergo, CFTD-cadres, mai 2010, 56 p. À télécharger sur <http://teletravail.enquete.free.fr>

Conciliation travail-famille : attention travaux, Chantal Nicole-Drancourt, éd. l'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2009, 234 p.

L'entreprise et l'articulation travail-famille : transformations sociétales, supports institutionnels et médiation organisationnelle, Bernard Fusulier, Silvia Giraldo, David Laloy, Presses universitaires de Louvain, 2008, 199 p.

Télétravail : les clefs de la réussite, Cyril Slucki, Cyberworkers, 2008, 79 p.

TIC et développement durable, ministère de l'économie, décembre 2008, 96 p.

Conciliation vie au travail - vie privée, Marcel Lourel, éd. Elsevier, coll. Revue *Pratiques psychologiques*, 2009, pp. 154-285.

Où va le travail à l'ère du numérique ? Anne-France de Saint-Laurent, Jean-Luc Metzger, Presses de l'École des Mines, coll. Sciences sociales, 2007, 272 p.

ARTICLES

« **La Fondation de Dublin dresse un nouvel état des lieux du télétravail en Europe** », *Liaisons Sociales Europe*, n° 243, octobre 2010, p. 8.

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL, C'EST AUSSI SE FORMER !

Cette année encore, le Réseau Anact propose un large choix de formations, sous forme de sessions de un à cinq jours tout au long de l'année. Les thématiques proposées s'articulent essentiellement autour de la santé au travail, des compétences, de la gestion des âges, de l'organisation du travail et de la technologie. Cette année également, des formations dont l'objectif est de s'approprier des outils développés par le Réseau Anact (e-learning, logiciel d'analyse des TMS...). Le catalogue 2011 est en ligne sur www.anact.fr, et le contact pour les inscriptions est possible auprès de formations@anact.fr.



« **Vie professionnelle et vie personnelle** », Jean-Emmanuel Ray, *Droit social*, n° 1, janvier 2010, pp. 3-79.

« **Essayer le télétravail, c'est l'adopter** », Céline Lacourcelle, *Entreprise & carrières*, n° 982-983, décembre 2009, pp. 12-14.

« **Télétravail : le "oui mais" des cadres** », *Courrier cadres*, n° 35, novembre 2009, pp. 66-71.

« **Mutations et effritement des frontières entre travail et hors travail : la productivité du temps libre** », Delphine Vallade, université de Montpellier 3, septembre 2009.

« **E-administration, télétravail, logiciels libres : quels usages de l'Internet dans les entreprises** », Mahmoud Jlassi, Xavier Niel, *Insee Première*, n° 1228, mars 2009, 4 p.

« **Organiser le télétravail dans son entreprise** », *L'Usine nouvelle*, n° 3140, mars 2009, pp. 46-47.

« **Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens** », Lucie Davoine, Dominique Méda, *Revue Internationale du travail*, n° 148/1-2, juin 2009, pp. 15-48.

« **Travail 2.0 : provoquer un débat sur l'impact des TIC pour bien les maîtriser** », Christophe Deshayes, *01 Informatique*, n° 1957, juillet 2008, p. 25.

« **Nouvelles technologies et gestion des personnes : d'autres temps** », François Silva, *Personnel ANDRH*, n° 489, mai 2008, pp. 70-108.

sur anact.fr

sur le web

Consultez le dossier « E-transformation » et le travail du veilleur du Réseau Anact sur le télétravail, la flexibilité, les nouvelles technologies de l'information avec des cas d'entreprises et des repères pour agir sur www.anact.fr

L'annuaire CDI (changements organisationnels de l'intermédiation) est un dispositif d'enquêtes auprès des entreprises-salariées. Deux enquêtes ont été menées en 1994 et en 2014. À voir sur www.inseeportecol.net

Synthèse et commentaires de l'ouvrage de Sciforma consacré aux nouvelles technologies sur www.sciforma.com



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levat – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Alain Chevance, Frédéric Dumalin, Catherine Labbé, Pascale Levat.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux – 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy les Moulineaux cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.



QUEL MANAGEMENT DEMAIN ?

Luc Boyer et Aline Scouarnec

Management Prospective Ed. I *Management & Avenir*

2010/6 - n° 36
pages 227 à 230

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-227.htm>

Pour citer cet article :

Boyer Luc et Scouarnec Aline, « Quel management demain ? »,
Management & Avenir, 2010/6 n° 36, p. 227-230. DOI : 10.3917/mav.036.0227

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

d'un management renouvelé des hommes et des organisations. C'est en quelque sorte, revenir sur la nécessaire articulation entre les enjeux business et les enjeux humains des organisations. C'est dans cet esprit, que 7 communications sur 49 ont été retenues, du fait de leur éclairage particulier sur les pistes possibles du management demain.

Dans un premier temps, **Philippe Bernoux**, dans son article, « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », s'interroge sur le malaise social qui se manifeste aujourd'hui dans les entreprises ? Pour lui, ce malaise révèle une crise de la pensée managériale, due à une connaissance plus que sommaire de l'homme au travail et à un usage mal maîtrisé des outils de gestion. Dans son article, Philippe Bernoux rappelle un des principes fondamentaux de l'anthropologie, à savoir que toute société est fondée sur la reconnaissance sociale des hommes entre eux. Ce principe permet de comprendre une des manifestations les plus violentes du malaise social, le phénomène du suicide. Selon lui, la mise en place des outils de gestion devra prendre en compte ce principe au lieu de s'appuyer sur des représentations sommaires de la nature humaine. Par exemple, mettre en place des structures de concertation entre managers et salariés, ou bien laisser le manager décider seul pour ensuite faire part de ses décisions, sont deux manières opposées de gérer les groupes et de donner sens au travail. Le passage de l'évaluation par les postes ou les tâches à une évaluation des compétences (actuellement, seul le marché - qui apprécie d'abord la rareté - donne une évaluation réelle...), a priori prometteuse, n'a fait qu'accentuer la désocialisation des entreprises.

La deuxième contribution s'intitule : « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective ». Dans cet article, **Franck Brillet et Annabelle Hulin** essaient de mieux définir le rôle de la prospective dans la gestion du changement. Au regard des dispositifs d'anticipation en matière RH, ils analysent les liens étroits et complémentaires entre les dimensions prévisionnelle et prospective. Les principales questions à l'origine de leurs travaux sont les suivantes : Quelle est la relation existante entre dispositifs d'anticipation des RH et changement organisationnel ? Quelle est la place de la prospective dans ces dispositifs d'anticipation des RH ? Comment caractériser le changement organisationnel nécessaire à la mise en place d'un dispositif d'anticipation des RH ? Est-ce que la mise en place d'un dispositif d'anticipation des RH peut être considérée comme un facilitateur du changement organisationnel ? Quels sont le rôle et la place des acteurs dans ce processus de changement ? Deux exemples accompagnent la démonstration et sont issus de leur expérience, en tant que chercheurs, dans le cadre de recherches-actions menées au sein de la fonction publique d'Etat.

Ensuite, **Laurent Cappelletti, Said Khalla, Florence Noguera, Aline Scouarnec et Catherine Voynet-Fourboul** se proposent de poser le concept de bienveillance

et de voir dans quelle mesure il peut être un concept utile pour le management de demain. Dans leur article, intitulé « Toward a new trend of managing people through benevolence? » », ils reviennent dans un premier temps sur le concept de bienveillance, en mettant l'accent sur l'utilité de ce concept pour le management de demain. Puis, au travers de trois cas, ils démontrent l'originalité et la pertinence de postures bienveillantes en management. En articulant leurs réflexions avec la prospective des métiers, ils proposent une combinatoire « bienveillante » entre prospective organisationnelle et prospective de soi afin de redonner du sens aux approches RH et managériales, tant du côté organisationnel, que du côté de l'individu. Nous croyons que ces auteurs, avec d'autres non présents dans ce cahier, apportent une voie nouvelle qui, si elle est exploitée avec rigueur, peut ouvrir des champs de recherche nouveaux et prometteurs.

La contribution d'**Emmanuel Groutel**, de **Frédéric Carluet** et de **Fabrice Le Vigoureux**, sur le thème « Le leadership follettien : un modèle pour demain » s'inscrit dans un mouvement récent de redécouverte de l'œuvre de Mary Parker Follett, de sa vision du leadership, de l'autorité et du conflit dans les organisations. En s'appuyant sur quelques unes de ses contributions les plus significatives, les auteurs essaient de mesurer le caractère singulier pour l'époque (et rétrospectivement très prospectif) d'approches du management intégrant la complexité, les valeurs, les compétences, la prise en compte de la communauté, la créativité... Les conceptions tayloriennes dominantes sont battues en brèche et celles de Mary Parker Follett s'apparentent à ce qui pourrait être qualifié aujourd'hui, à l'heure de l'internet contributif, de « wiki-management » ou de « leadership 2.0 ». Une fois encore, ces auteurs illustrent le premier impératif de la prospective : d'abord bien intégrer les apports d'une bonne rétrospective.

Jean-Pierre Dumazert, **Laurence Lemoine** et **Dominique Drillon** proposent, quant à eux, une « prospective sectorielle appliquée aux mondes virtuels : De la fonction de chef de guilda au métier de manager ». Cet article s'inscrit dans leurs travaux de recherche actuels sur la fonction de chef de guilda intégrée aux mondes virtuels, représentés notamment par les Jeux Massivement Multi-Joueurs (MMOGs). Une nouvelle forme de leadership se développe sur ces univers techniquement virtuels. Façonnant les stratégies des acteurs et leurs comportements, les mondes virtuels présentent une construction inattendue de cette relation pour les ressources humaines. Les MMOGs contribuent ainsi à une dématérialisation accrue du management, au point qu'il est permis de penser que la prospective des métiers trouve sa valeur au fil du temps (environnement propre aux jeux, cycle de vie des jeux, implication des joueurs, addiction, lien entre le réel et le virtuel, etc.).

La sixième contribution s'intéresse à la formation des futurs managers. **Isabelle Barth** et **Isabelle Geniaux** nous proposent un texte sur le thème suivant : « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : Les jeux de

simulations de gestion comme vecteur d'apprentissage ». Elles partent du constat que les futurs managers sont actuellement formés en école de management et à l'Université et passent encore, pour la grande majorité, par des filières spécialisées en gestion et management. Cependant, les enseignements prodigués restent essentiellement centrés sur les savoirs et les savoir-faire dans une exigence d'efficacité et un contexte d'allocation de ressource restreinte. Or, l'environnement actuel de l'activité managériale a profondément évolué ces dernières années et les compétences requises sont, pour les maîtriser, maintenant d'une autre nature. Elles considèrent que les pédagogies classiques marquent maintenant leurs limites et font donc l'hypothèse que le jeu de simulation contribue à la prise de conscience et à l'amélioration des *soft skills* des participants. Selon elles, au-delà de l'objectif classique d'acquisition de connaissances diverses, les jeux de simulation de gestion permettent aux participants d'appréhender l'approche systémique, et par la mise en situation, de faire l'apprentissage de la prise de décision en groupe, en temps limité et en situation d'information imparfaite et de concurrence.

Enfin, **François Silva et Anis Ben Ali**, dans leur article « Dématérialisation et communication virtuelle : émergences de nouvelles formes organisationnelles ? » considèrent que les réseaux mobiles, les RFID, les réseaux de capteurs et d'une façon générale, l'ensemble des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) vont transformer nos modes d'organisation du travail et les métiers eux-mêmes. Dans les entreprises de nouvelles pratiques basées sur un certain nombre d'outils apparaissent : Web.2.0, outils sociaux, outils collaboratifs... Ils permettent de développer de nouveaux usages relationnels et hiérarchiques. C'est ainsi qu'une nouvelle forme d'organisation du travail (NFOT) émerge se caractérisant par trois concepts : l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. Leur article se structure autour de trois parties qui recouvrent les deux temps du développement des technologies : la dématérialisation de l'information qui correspond au développement des systèmes d'information et à la mise en réseau de tous les acteurs concernés par l'échange d'information ; la virtualisation du travail correspondant à une étape supplémentaire par l'intégration des notions de communication relationnelle ; la contribution de la fonction RH au développement de ce type du travail en gestation.

Bibliographie

- Boyer L. (2006), *Le management des hommes*, Editions d'organisation.
Scouarnec A. (2010), *Management et métier, Visions d'experts, Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Editions EMS.

« MyManager.com, ou le défi du management à l'ère numérique ».

Henri ISAAC

Maître de Conférences, Université Paris Dauphine

75775 PARIS CEDEX 16

isaac@dauphine.fr

Internet, extranet, e-commerce, m-commerce, c-commerce, « b to b », « b to c », « c to c », place de marché, marketing viral, *privacy management* : le vocabulaire du manager en ce début de millénaire s'est enrichi d'un corpus de mots qui traduit la révolution numérique en cours. Sans tomber dans l'apologétisme béat, il ne fait aucun doute que le monde de l'échange et de la production des biens et des services connaît à cause des nouvelles technologies de l'information un bouleversement sans précédent¹. Cette révolution n'est que l'aboutissement d'un processus général de dématérialisation de l'activité humaine² qui se traduit par le passage d'une économie des services à une économie de l'information dans laquelle les matières premières sont constituées des flux d'informations et le capital du capital intellectuel des individus et le savoir des organisations³. La révolution informationnelle ne fait qu'accélérer les mutations des organisations productives largement perceptibles dans les deux décades précédentes : recherche de l'horizontalité de la structure, mise en place de process transversaux, management par la qualité, gestion par projet⁴. Au-delà de la nécessaire reconfiguration de l'organisation et de sa chaîne de valeur, les nouvelles technologies de l'information modifient profondément les fondements même de l'organisation productive et par là même le management⁵.

L'entreprise que nous connaissons tous en tant qu'institution, émerge avec la révolution industrielle au XVII^e siècle. Depuis lors, l'entreprise n'a pas *fondamentalement* évolué en tant que modèle d'organisation de la production : elle reste basée sur la division du travail, le salariat, le principe hiérarchique d'allocation des ressources⁶. Pour que la production soit effective dans ce type d'organisation, les ressources humaines et capitalistiques sont rassemblées dans un même lieu et dans un même espace-temps afin de mieux les contrôler. L'évolution majeure dans le fonctionnement de ces organisations réside dans la rationalisation des pratiques de management (depuis qu'il existe des écoles de management) et l'émergence concomitante d'une classe d'acteurs spécialisés dans cette tâche : le manager⁷.

Ce qui est à l'œuvre dans l'émergence d'Internet, c'est une reconfiguration totale du système productif et par là même de son élément central : l'entreprise. En effet, le principe hiérarchique est remis en cause au profit de relations contractuelles, facilitées par l'extension des réseaux électroniques, modifiant profondément la gestion du processus d'allocation de ressources. Parallèlement, l'unité de lieu et de temps nécessaire à l'organisation tombent avec les technologies de l'information. Travail à

distance, mobilité du poste de travail, pilotage à distance de sites de production, travail dans des temps décalés, l'organisation de la production est progressivement bouleversée⁸.

Notre interrogation porte donc sur le devenir du manager dans une telle perspective. Que signifie être manager dans l'entreprise numérique ? Quelles sont les compétences du manager dans une telle organisation ? Pour tenter d'apporter des débuts de réponses à ces questionnements, une analyse des principales mutations actuelles des organisations productives est menée (1). Cette analyse permet de dresser les contours actuels de l'organisation productive. La réflexion porte dans un second temps sur le devenir des compétences du manager dans une telle organisation productive (2).

1. Les mutations de l'entreprise à l'ère numérique.

Depuis une vingtaine d'années, les systèmes productifs des économies occidentales se sont profondément modifiés. La globalisation des économies dans certains secteurs, les évolutions technologiques, l'arrivée à maturité de nombreux secteurs ont forcé les entreprises à se réorganiser pour affronter leur environnement concurrentiel. Cette reconfiguration de l'appareil productif a conduit les entreprises à une organisation caractérisée par une coordination des activités orientée vers la qualité totale (*total quality management*), une réactivité plus forte des structures qui portent leurs activités (organisation par les *process*), une flexibilité plus importante dans les processus de production (*business process reengineering*) et de management (management par projet). L'entreprise apparaît comme un ensemble de projets pilotés par des intrapreneurs (chef de projets), coordonnés par un système qualité et un système d'information. L'objectif recherché est la satisfaction totale du client afin que celui-ci reste fidèle (et rentable) pour l'entreprise ; on parle d'entreprise « orientée client ». Dans cette perspective, les frontières –juridiques, organisationnelles, commerciales - de l'organisation évoluent en fonction des projets mis en œuvre afin de satisfaire en permanence le client : on parle alors d'entreprise étendue⁹. Ces modifications traduisent dans le même temps une profonde mutation des échanges de biens et de services qui passent d'une logique d'*économie de l'offre* à une logique d'*économie de la demande personnalisée*. Les technologies de l'information accélèrent ce mouvement engagé voici deux décennies et sont porteuses d'une modification radicale de l'organisation productive.

Les nouvelles technologies de l'information¹⁰ provoquent des modifications fondamentales dans le monde de la production et de l'échange. Après avoir essentiellement porté sur le monde des échanges, l'attention se porte désormais sur le monde de la production et les interactions avec le monde de l'échange. Les technologies de l'information mettent fin à une distinction nette entre les deux mondes dans la mesure où elles permettent potentiellement de relier de façon toujours plus fine et plus efficace

les demandes des clients aux chaînes de production. Ceci se manifeste au travers deux problématiques complémentaires : la gestion de la relation client (CRM ou *Customer Relationship Management*), et la gestion de la chaîne logistique (SCM, *Supply Chain Management*). La reconfiguration de l'entreprise autour de ces deux notions entraîne une refonte globale de son outil productif et dans le même temps de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Grâce aux technologies de personnalisation des pages Internet, l'entreprise est en mesure d'offrir au client une nouvelle interface de transaction. Celle-ci permet de présenter l'offre au client et surtout autorise ce dernier à paramétrer sa demande en direct et en fonction de ses attentes personnelles. Dans la perspective de l'entreprise orientée client, ou l'entreprise « *clientaire* »¹¹, la personnalisation de l'offre grâce aux technologies Internet apparaît comme une opportunité que les entreprises ne peuvent laisser échapper et ce d'autant plus que ces technologies permettent de toujours mieux connaître les comportements du client. En effet, toute navigation sur un site Internet peut être enregistrée, tracée grâce à des logiciels d'analyse. Combinée à la reconnaissance du client par des cookies¹², l'entreprise modifie son offre, la personnalise en fonction des visites passées du client sur le site. Dès lors, l'entreprise est en mesure de répondre de façon encore plus précise aux attentes du client. Les technologies permettent même d'aller encore plus loin dans certains cas en laissant le client construire lui-même son produit ou service. Le portail Yahoo ! constitue à cet égard un exemple remarquable. A l'origine, il s'agit uniquement d'un index de sites Web. Aujourd'hui, ce portail offre à ses clients une palette impressionnante de services paramétrables par le client lui-même : compte de courrier, espace de stockage de fichiers, application de dialogue en ligne, construction de sa page d'accueil personnalisée (MyYahoo !), un carnet d'adresses, un agenda, des outils de gestion de communautés virtuelles, le suivi d'un portefeuille boursier, un suivi d'enchères, un accès à des offres commerciales. Ce qu'offre Yahoo ! c'est un potentiel de solutions pour le client, libre à ce dernier de construire celle qui lui convient le mieux. Pour ces services, Yahoo ! utilise différentes technologies qui permettent d'identifier le visiteur, d'adapter les contenus au sein même des solutions personnalisées par le client¹³. Autant, cela est aisément réalisable pour les prestations totalement virtuelles comme celles de Yahoo !, autant cela devient beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit d'offrir au client la possibilité de construire un bien totalement paramétrable comme par exemple une automobile. Dans ce cas, le client accède à l'ensemble des options paramétrables depuis un site, puis à un module de financement, comme c'est déjà le cas pour les différentes marques du groupe Ford. Ici plusieurs éléments de la chaîne de valeur existante sont profondément modifiés par la mise en place d'une telle interface client : le réseau de distribution classique dont la fonction de recueil de la commande et du montage du financement disparaît ; la fonction de production est également bouleversée par un tel système dans la mesure où la

personnalisation maîtrisée par le client n'équivaut pas à celle à laquelle il accède chez le concessionnaire où souvent ce dernier oriente le client vers un modèle disponible et non vers un modèle correspondant aux attentes exactes du client. La personnalisation du produit sur Internet est une promesse d'obtenir exactement le véhicule désiré. Ceci a des conséquences fondamentales sur la conception des outils de production et de l'intégration des informations « client » dans un tel outil. Alors que jusqu'ici, on produisait généralement des lots à l'avance, il faut désormais attendre les demandes « client » pour mettre en œuvre les *process* de production et attendre les spécifications du client pour éventuellement commander les pièces nécessaires à la réalisation de sa commande. Ceci modifie les méthodes de planification de la production basée sur la maximisation du taux d'utilisation afin de dégager les économies d'échelle maximales. La difficulté majeure portera donc désormais sur la mise en place de chaînes de production flexibles qui permettront des économies d'échelle au moins aussi importantes que dans le système actuel. En l'état actuel des techniques, cela n'est pas toujours possible dans tous les secteurs. En tout état de cause, cette phase de reconfiguration de l'outil de production nécessite une phase préliminaire de remise à plat des processus de production dans laquelle, toute la notion de valeur doit être au centre de la réflexion. Comment parvenir à apporter une valeur perçue par le client tout en s'appuyant sur un système de production modulaire qui permette de répondre à multitudes de demandes spécifiques ?

Une partie de la réponse réside dans une réflexion sur la valeur perçue comme la résultante d'un système d'offre global et non comme la seule production de l'entreprise. A cet égard, la notion anglo-saxonne de *supply chain management* rend en partie compte de cette problématique¹⁴. En effet, l'optimisation de la chaîne d'offre permet de coordonner les processus des différents acteurs d'une filière pour répondre au mieux aux exigences du client final. Cependant, elle ne rend pas compte d'un aspect fondamental des nouvelles architectures productives - l'aspect collaboratif - et reste assez marquée par la vision traditionnelle des relations clients/fournisseurs dominées par le donneur d'ordre. En outre, elle continue de raisonner sur une offre maîtrisée par l'entreprise et non par le client comme nous le mettons en évidence. Cette notion de *supply chain* n'a rien de très nouveau en tant que telle, dans la mesure où il s'agit plus d'une systématisation de l'ECR¹⁵. En revanche, la notion de *demand chain* dépasse cette vision et se rapproche plus de la notion d'entreprise virtuelle, à savoir un réseau ou une coalition de ressources spécialement architecturées pour la réalisation d'une demande donnée¹⁶. La *demand chain* doit s'envisager comme une intégration virtuelle pilotée par la demande avec un coordinateur central des ressources et de fait architecte de ce réseau. L'aspect fondamental réside dans la collaboration entre les partenaires. Cette collaboration est aujourd'hui rendue plus facile par les technologies Internet et par l'interconnexion des systèmes de production¹⁷. La collaboration loin de se limiter aux seuls flux logistiques, s'étend désormais à la conception mais aussi à la production.

L'ingénierie simultanée est un aspect bien connu de cette forme d'organisation, mais c'est l'interconnexion des systèmes de production qui mobilise aujourd'hui l'attention avec comme objectif un outil de production modulaire, flexible capable de réagir rapidement aux modifications de spécifications directement données par le client au travers d'une interface web¹⁸. Cette nouvelle forme de coopération se traduit par la mise en place de dispositifs qui portent sur toute ou partie de la chaîne de valeur comme le *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR¹⁹) qui porte sur une collaboration avancée sur l'aval de la chaîne de valeur (distribution) ou comme le *Collaborative Design and Manufacturing Systems* qui porte sur l'amont (conception, et production). Ces dispositifs reposent sur des outils de travail collaboratif à distance (*groupware*) et l'interconnexion des systèmes d'information par le biais d'extranets ou d'espaces collaboratifs spécialisés. La collaboration permet de limiter pour les parties prenantes plusieurs types de coûts au premier rang desquels les coûts de stockage. Connaissant parfaitement les quantités demandées, l'entreprise ne produit que ce qui est nécessaire et limite ainsi les coûts de stockage de produits semi-finis et produits finis parce qu'elle n'a pas à anticiper de façon plus ou moins fiable la demande qui lui est adressée. Les besoins en fonds de roulements en sont diminués d'autant. Par ailleurs, en conception et production, la collaboration permet d'éviter de nombreux coûts liés à la coordination des projets ; l'utilisation d'outils communs permet d'éviter de nombreux allers-retours entre partenaires et permet de gagner un temps précieux dans le développement des nouveaux produits. De fait, les coûts de contrôle des fournisseurs sont également diminués et les asymétries d'information sont abaissées puisque tous les partenaires travaillent sur la même information. Dès lors, ce sont les coûts d'agence qui sont abaissés.

Dès lors, c'est à une reconfiguration complète des systèmes productifs que l'on assiste. Ceux-ci ne peuvent plus s'appréhender comme un ensemble d'unités productives autonomes en relation plus ou moins avancées. Des systèmes d'offre concurrents virtuellement intégrés directement reliés à la demande émergent. Ces systèmes d'offre ne sont pas encore très flexibles en l'état actuel des technologies de l'information et des techniques de production et peu d'entreprises ont à ce jour développé de tels systèmes de production et d'information²⁰. En effet, il reste de nombreux obstacles comme les spécificités des systèmes d'informations des différentes unités composant le système d'offre qui empêchent ces recompositions rapides. Cependant, des technologies comme le méta-langage XML et ses déclinaisons spécifiques au commerce électronique (ebXML, UDDI) esquissent à terme des systèmes très facilement interconnectables et totalement modulaires autorisant une recomposition très rapide du système d'offre. A bien y regarder, une plate-forme comme Covisint²¹ - par ses fonctionnalités prévues - correspond d'ores déjà à ce type de système d'offre. En outre, l'intégration progressive des technologies de l'intelligence artificielle par le biais des agents intelligents²² dans de tels systèmes

d'offre remet progressivement en question le rôle du manager. Que devient donc le management dans un tel système productif ? De plus en plus de tâches effectuées par les managers s'automatisent comme c'est d'ores et déjà le cas avec la mise en place des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP, *Enterprise Resource Planning*) et le développement des achats électroniques (*e-procurement*) le préfigurent assez bien.

2. Les mutations du management à l'ère numérique.

L'évolution du système productif s'oriente donc vers des organisations réticulaires en perpétuelle recomposition. Dans cette perspective, le principe hiérarchique qui fonde l'entreprise est remis en cause. Ce système fait reposer la décision stratégique au sommet stratégique, déléguant le contrôle et l'exécution aux niveaux tactiques et opérationnels. Un tel système centralisé est mis à mal par les technologies de l'information dans la mesure où elles permettent d'abaisser considérablement les coûts de transaction et les coûts d'agence inhérents à ce type de structure²³, rapprochant la structure de l'organisation de celle du marché. Dans une structure réticulaire ouverte, les flux d'informations ne suivent pas des logiques hiérarchiques mais des logiques processuelles et celles des groupes de travail. D'ores et déjà à l'œuvre dans l'organisation projet, cette logique d'organisation se renforce avec l'introduction massive des technologies de l'information augmentant la décentralisation de fait des organisations et repose la question du pilotage de tels systèmes de production et des compétences afférentes. Que devient le classique triptyque du management²⁴ : orienter, animer, contrôler ? Les compétences fonctionnelles se maintiennent-elles, sinon comment évoluent-elles ? Peut-on esquisser le portrait du manager de l'entreprise virtuelle du XXI^e siècle ?

Dans l'organisation virtuelle, la fonction d'orientation évolue vers celle d'architecte du système d'offre. Il est pertinent de parler d'architecture dans la mesure où, à la suite de Venkatraman & Henderson, on lui donne le sens suivant : « *Ce qui procure un cadre dans lequel les choses pourront être conduites et non pas ce qui spécifie ce que les choses doivent être. L'architecte doit faciliter, guider apporter un contexte ; et non imposer une ligne de conduite* »²⁵. En effet, l'orientation du système d'offre consiste en la reconfiguration rapide de celui-ci en fonction des évolutions de la demande adressée à l'entreprise. Dès lors, nécessairement modulaire, le système doit être en mesure de s'adjoindre des ressources supplémentaires et se séparer des ressources devenues inutiles ou inefficaces. Une des tâches de l'architecte du système consiste précisément en l'identification des ressources nécessaires au système d'offre global et à leur remplacement rapide²⁶. De fait, il s'agit là d'une nouvelle forme de management stratégique à savoir la gestion du portefeuille de ressources critiques. Ceci implique que l'architecte,

outre sa capacité à détecter les ressources adéquates, est capable de les intégrer efficacement dans le système d'offre global. Cela se traduit par la construction d'un système de valeur et un système d'information ouverts, aptes à s'interfacer facilement, utilisant le plus possible des technologies qui facilitent l'interopérabilité des systèmes, faute de quoi la flexibilité recherchée se heurtera à des coûts d'adaptation qui remettent en cause l'efficacité globale. Ce qui est une tâche délicate dans la mesure où les spécificités du métier peuvent imposer des choix particuliers difficilement compatibles avec la recherche d'un système ouvert et interconnectable. L'architecte doit donc gérer le dilemme du spécifique et du compatible.

Par ailleurs, dans l'entreprise numérique, la gestion de l'allocation de ces ressources repose moins sur le principe hiérarchique que sur la multiplicité des relations contractuelles, modifiant ainsi l'exercice de l'autorité. Les réorganisations du réseau de ressources peuvent donc engendrer des coûts de transaction multiples du fait même de la nature contractuelle des relations. Par conséquent, une des compétences managériales essentielles consiste à bâtir une architecture de ressources qui minimise ces coûts. Enfin, rien ne garantit que ce type d'organisation soit socialement acceptée²⁷. Ceci plaide pour des managers aptes à communiquer sur les finalités de ses actions vers l'ensemble des *stakeholders*.

A cette fonction d'architecte s'ajoute la fonction d'animation de l'organisation virtuelle. C'est très probablement l'aspect le plus visible et le plus sensible de l'évolution du management dans les organisations qui se dirigent vers l'entreprise virtuelle. Dans l'entreprise virtuelle, la coordination s'effectue principalement par les processus ou par les projets et non par les fonctions. Cette coordination s'appuie à la fois sur l'ERP et à la fois sur les outils de l'intranet et du groupware. Les équipes dispersées dans le temps et l'espace n'appartiennent plus aux mêmes entités juridiques. Comment dès lors s'assurer de la réalisation des tâches ? Comment contrôler l'avancement d'un projet, d'une tâche ? Le développement d'équipe virtuelle repose la question de la coordination d'une façon cruciale. Comment faire travailler ensemble des personnes qui ne communiquent que par courrier électronique, intranet, groupware, et visioconférence. Si les outils permettent de se jouer des distances géographiques et temporelles, certaines distances demeurent comme les distances culturelles. L'expérience montre que les équipes virtuelles sont d'autant plus efficaces que les membres se sont préalablement rencontrés et qu'ils ont définis en commun leur méthode de travail à distance²⁸, relativisant d'autant l'efficacité des systèmes reposant uniquement sur des échanges purement électroniques. A la question de la coordination, s'ajoute celle du contrôle. De fait, dans les organisations qui utilisent les technologies de l'information pour la communication interne, le travail collaboratif à

distance, la question du contrôle se modifie sensiblement. En effet, potentiellement, l'entreprise est en mesure de tracer l'ensemble des tâches effectuées par ses membres. Le contrôle est potentiellement total et peut être qualifié de panoptique²⁹. Traditionnellement, une des tâches du contrôle consiste à collecter l'information avant de la consolider puis de l'analyser. Une partie de la fonction d'animation consistait précisément en la mise en place d'une structure hiérarchique à même de piloter l'activité en facilitant le contrôle de gestion et opérationnel. Que ce soit avec l'intranet ou l'ERP, les technologies de l'information rendent caduques certaines tâches liées au contrôle, comme la collecte et la consolidation, dans la mesure où, tous les flux d'informations sont enregistrés, stockés et facilement consolidables. Dans le même temps, les technologies ne font que renforcer la nécessité de compétences d'analyse et la capacité des managers à prendre des décisions rapides. Aux tâches du contrôle se substitueront donc des tâches d'accompagnement et de conseils permettant aux opérationnels du système d'offrir de rectifier et améliorer les processus de gestion. Ceci signifie que le *middle management* jouera de plus en plus un rôle de gestionnaire de la connaissance au détriment du rôle de contrôleur. Le manager aura donc un rôle de soutien auprès des responsables opérationnels, devenus de véritables intrapreneurs. Cette évolution ne sera possible qu'à condition que l'ensemble des personnels soit correctement formé à l'utilisation de ces outils. De nombreuses entreprises se heurtent, dans le meilleur des cas, à une utilisation inefficace de ces outils, dans le pire des cas, à un rejet de l'outil parce que les utilisateurs perçoivent parfaitement le rôle de contrôle assigné à ces outils alors même qu'ils n'en ont pas été spécifiquement informés³⁰. Il n'en demeure pas moins que la tendance est d'ores et déjà perceptible, et que l'on assiste à une mutation certaine des compétences managériales, comme le tableau 1 le résume.

Tableau 1 : Evolution des compétences managériales dans l'organisation virtuelle.

	Niveau opérationnel	Niveau tactique	Niveau Stratégique
Tâches actuelles	Exécution Mise en œuvre	Contrôle autorité	Orientation
Tâches dans l'organisation virtuelle	Intrapreneur	Soutien développement Conseil Gestion de la connaissance	Architecturer le système d'offre Bâtir les coopérations Elargir les horizons

Adapté de C. Bartlett & Ghoshal, 1997

A ces mutations des compétences managériales s'ajoutent une multitude de mutations des compétences fonctionnelles significatives et dont le rythme apparaît difficile à intégrer pour certaines organisations. Il serait fastidieux de les décrire toutes ici. Il suffit d'observer les modifications de

certaines d'entre elles, comme la fonction achat avec la mise en place de système de *e-procurement*, pour se rendre à l'évidence que les savoirs fonctionnels évoluent fortement. On invite le lecteur à s'interroger sur la simple évolution de la fonction marketing dans l'organisation virtuelle. Elle fait face à une quantité faramineuse d'informations à traiter, directement issues des différents ports d'accès à l'offre (web, téléphone mobile, call-centers, magasins, force de vente) permettant d'offrir un produit ou une prestation toujours plus adapté au client. Comment mettre en place *un* marketing-mix adapté à chaque client ? Quels sont les modèles de tarification pertinents ? Comment organiser une campagne de communication efficace sur le Web? Autant de questions qui mettent en lumière les modifications fonctionnelles profondes que l'émergence de l'entreprise virtuelle provoque inéluctablement. Le renouvellement à un rythme accéléré des connaissances de base, pour certaines d'entre elles, nécessite de fait la souplesse de l'organisation en réseau, à même d'intégrer temporairement ou durablement les compétences fonctionnelles absentes ou défailtantes³¹.

Dans chaque fonction, l'évolution majeure réside dans le glissement des nombreuses connaissances dans le corpus des connaissances de base par le fait même que ces connaissances sont directement gérées par les systèmes électroniques de l'entreprise comme cela est très sensible dans le champ de la comptabilité, du contrôle de gestion ou encore des achats. Cela a pour conséquence la recherche de managers toujours plus aptes à prendre des décisions et capables d'interpréter les situations par rapport à une connaissance commune en perpétuelle évolution. Dans cette perspective, on comprend dès lors l'enjeu majeur de la gestion des connaissances dans l'organisation à la fois comme un moyen de construire des ressources critiques et à la fois comme un moyen d'augmenter le niveau de compétences de chacun, même si de nombreuses entreprises envisagent en l'état actuel cette méthode de management sous son seul aspect de taylorisation croissante des tâches de management.

Par ailleurs, l'utilisation des technologies de l'information dans les relations commerciales confronte l'entreprise à de nouvelles problématiques managériales : la gestion des données privées des clients et des collaborateurs est un enjeu de taille pour le management³². Certes la société encadre cet aspect du management mais ne suffit pas à définir des pratiques de management efficiente. Plusieurs entreprises ont d'ores et déjà créé une nouvelle fonction de responsable des données privées (*chief privacy officer*) afin de gérer cette dimension émergente des relations économiques numériques. Il n'en demeure pas moins que les contours d'une telle fonction reste quelque peu difficile à définir³³.

Le management est donc soumis à de sérieuses remises en question sous l'effet de l'introduction massive des technologies de l'information. Celles-ci permettent désormais d'envisager sérieusement la notion d'entreprise virtuelle comme une conséquence de la mise en réseau des clients, des

fournisseurs et plus globalement des ressources nécessaires à la production et à l'échange de biens et services. Le tableau 2 ci-après résume les différents degrés de virtualisation des interactions de marché décrites plus haut, le degré de virtualisation des ressources et leur exploitation. Il est désormais évident que nous arrivons au niveau 3 de virtualisation, qui implique de nouvelles formes d'organisation et d'articulation des ressources et par là même des compétences managériales revisitées.

Tableau 2 : Degré de virtualisation, ressources et management.

Degré de virtualité	Interactions de marché	Ressources	Travail
Niveau 1	Services	Externalisation de certaines ressources	Exploitation de l'expertise
Niveau 2	Services personnalisés	Construction d'un système d'offre	Exploitation de la connaissance organisationnelle
Niveau 3	Construction d'une solution personnalisée par et pour le client	Recombinaison permanente des ressources articulées en réseau	Exploitation des savoirs et de la connaissance distribués en réseau

Adapté de N.Venkatraman & C.Henderson, 1998.

Conclusion.

La virtualisation croissante des activités humaines modifie les organisations dédiées à l'échange et à la production. Il n'en demeure pas moins que l'objectif de toute organisation productive privée, qu'elle se maintienne sous la forme traditionnelle ou évolue vers une organisation virtuelle reste la création de valeur pour le client sans laquelle il n'y a pas de création de valeur pour les parties prenantes. Pour analyser cette valeur, on utilise traditionnellement l'outil de la chaîne de valeur. Même si la pertinence générale de l'outil n'est pas en cause, on peut s'interroger sur son adaptation à l'ère des ressources numériques. A la suite de J.F. Rayport et J.J. Sviokla³⁴, on peut envisager que les éléments qui composent la chaîne de valeur virtuelle ne sont pas totalement identiques à ceux identifiés par M. Porter. De fait, les deux auteurs identifient cinq phases dans la gestion de la valeur virtuelle qui correspondent toutes à des compétences managériales distinctes identifiées en partie par C. Bartlett et S. Ghoshal et discutées plus haut. Cette chaîne de valeur comporte les phases : de rassemblement, d'organisation, de sélection, de synthèse et de distribution. Les trois premières phases consistent précisément à la compétence d'architecte et d'animateur de l'organisation virtuelle. Les deux autres

phases renvoient directement aux fonctions d'interactions avec le marché qu'il soit électronique ou classique et à la capacité de l'entreprise virtuelle à créer une synthèse des différentes ressources articulées au sein de son réseau électronique. Il nous semble que nous avons là les premiers outils du *e-management*³⁵.

¹ C. Shapiro & H. Varian [1998], « Information Rules. A Strategic Guide To Network Economy », Harvard Business School Press, 352 p.

² P. Levy, [1998], « Qu'est-ce que le virtuel ? », La Découverte, Paris, 153 p.

³ J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, [1997], « Intellectual capital. Navigating the New Business Landscape », MacMillan Press, Londres, 143 p.

⁴ F. Blanchot, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika, B. de Montmorillon, P. Romelaer, [2000], « L'organisation éclatée », In L'Expansion Management Review, Septembre.

⁵ Pour une étude empirique approfondie, cf. S. Bellier, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika, I. Leroy, [2002], « Le e-management, vers l'entreprise virtuelle ? », Editions Liaisons, 160 p., Paris.

⁶ R. Coase, [1937], « The nature of the Firm », *Economica*, NS, 4, p. 386-405, Trad Fse (1987), *Revue Française d'économie*, vol. II, n°1, p. 133-163.

⁷ A. Chandler, [1977], « The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business », Cambridge, Harvard Business Press.

⁸ Voir sur cet aspect les travaux de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, <http://www.observatoireemangement.com>.

⁹ Cf. par exemple F. Aubet, [1999], « Optimiser la création de valeur de l'entreprise étendue », in L'art du management de l'information, Les Echos, 22/23 Octobre.

¹⁰ Cf. H. Isaac, [2000], « Les nouveaux systèmes d'information : enjeux et conséquences », *Revue Française de Gestion*, n° 129 Juillet-Août.

¹¹ D. Siegel, [2000], « Le e-client est dans la place », éditions Village Mondial, Paris.

¹² Le cookie est un fichier déposé par un serveur Web sur le disque dur de l'ordinateur d'un internaute afin d'assurer dans un premier temps la sécurité de la transaction.

¹³ Ainsi, dans My Yahoo !, un utilisateur Macintosh se verra servir des informations spécifiques à cet environnement qu'un utilisateur d'ordinateurs PC ne se verra pas offrir, et ce, sans que l'internaute n'ait déclaré quoique ce soit concernant sa plate-forme.

¹⁴ R.B. Handfield, E. L. Nichols, [1999], « Introduction to Supply Chain Management », 183 p., Prentice Hall.

¹⁵ ECR : *Efficient Consumer Response*. Principe de réapprovisionnement automatique du distributeur par le fournisseur grâce à des accès directs aux stocks du distributeur afin d'éviter les ruptures de stocks et les ventes perdues.

¹⁶ Cf. W.M. Fitzpatrick, D.R. Burke, [2000], « Form, functions, and financial performance realities for the virtual organization », in *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 13-20 ; A. Wassenaar, [1999], « Understanding and designing virtual organization form », *VoNet : The newsletter*, Vol 3, n°1, pp. 6-18, disponible sur <http://www.virtual-organization.net/>

¹⁷ A. Chandrashekar, P.B. Scharj, [1999], « Toward the virtual supply chain : the convergence of IT and organization », in *The International Journal of Logistics management*, Vol. 10, n°2, pp.27-39.

¹⁸ W. Shen, [2000], « Virtual organizations in collaborative design and manufacturing systems », *VoNet*, Vol.2, n°2, pp.43-57, disponible sur <http://www.virtual-organization.net/>.

¹⁹ Cf. <http://www.cprf.org/>.

²⁰ H. Isaac, [2002], « Les composants du système d'information structurant l'entreprise numérique », Communication au VII^e Congrès de l'AIM, Hammamet, Mai.

²¹ <http://www.covisint.com>, Covisint est la plate-forme électronique commune à GM, Daimler-Benz Chrysler, Renault, Nissan, PSA, SAP, Oracle, Commerce-One.

²² D. Gazis, [1998], « PASHAs : Advanced intelligent Agents in the Service of Electronic Commerce », in « The future of electronic Marketplace », Ed. by D. Leebaert, MIT Press, Second Edition ; D. E. O'Leary, D. Kuokka, R. Plant, [1997], « Artificial Intelligence and virtual organizations », in *Communications of the ACM*, Vol. 40, n°1, January, pp. 52-59.

²³ T.W. Malone, [1997], « Is empowerment just a fad ? Control decision-making and information technology », *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 23-35.

²⁴ C.A Bartlett, S. Ghoshal, [1997], « The myth of the generic manager : new personal competencies for new management », *California Management Review*, Vol. 40, n°1.

²⁵ J.C. Henderson, N. Venkatraman, [1999], « Entreprise virtuelle cherche architecte », in *L'Expansion Management Review*, n°92, mars, pp. 6-19.

-
- ²⁶ A titre d'exemple, Yahoo ! a modifié en moins d'un mois une de ses ressources fondamentales, - son moteur de recherche - en s'associant avec google.com et en abandonnant inktomi.com, sans que le client final ne s'en rende compte.
- ²⁷ Il suffit de penser aux annonces de Danone, Michelin ou d'Alcatel quant à leur réorganisation industrielle.
- ²⁸ A. Perlo, C. Hills, [1998], « Réunir et souder une équipe virtuelle », in L'Expansion Management Review, n°88, mars, pp.114-119.
- ²⁹ H.Isaac, M. Kalika, [2001], « Organisation, vie privée, et technologies de l'information et de la communication », Revue Française de Gestion, Juillet-Août.
- ³⁰ N. Hayes, G. Walsham, [2000], « Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts », in Organization, Vol. 7, n°1, pp.49-67.
- ³¹ La fonction de gestion des ressources humaines est totalement externalisée chez Yahoo.
- ³² H.Isaac, M. Kalika, [2001], op. cit.
- ³³ H. Isaac, [2002], « Technologies de l'information et management : la nouvelle frontière éthique de l'entreprise ? », in H. Mesure, J. Lauriol, à paraître.
- ³⁴ J.F. Rayport, J.J Sviokla, [1995], « Exploiting the virtual value chain », Harvard Business Review, Janvier.
- ³⁵ Cf. le numéro spécial de la Revue Française de Gestion consacré au e-management, n°129 [2000].

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment travailler demain ?

Technologies, organisations, relation au travail

- Partie III-

▪ **Articles de presse**..... pp. 83-96

- Le management à l'épreuve de la révolution digitale

Site web *Les Echos* (www.lesechos.fr), janvier 2004

- Il faut repenser le management de demain

Julie Le Bolzer, Site web *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), février 2013

- Comment le numérique bouscule les relations en entreprise ?

Margherita Nasi, Site web *Le Monde* (www.lemonde.fr), juillet 2014

- De nouvelles manières de travailler s'imposent malgré les managers

Christine Piédalu, Site web *Le Figaro* (www.lefigaro.fr), décembre 2013

- Les quatre tendances du travail de demain

Site web *L'Express L'Entreprise* (<http://lentreprise.lexpress.fr>), avril 2014

- Contrat, temps, lieu, hiérarchie... comment le travail fait sa révolution

Louis Morice, Site web *Le Nouvel Observateur* (<http://tempsreel.nouvelobs.com>), août 2014

Le management à l'épreuve de la révolution digitale

LESECHOS.FR | LE 23/01/14 À 18H22

Le management « numérique » se limite au déploiement d'outils (smartphone, tablette, RSE, etc.). Or, l'e-transformation nécessite bien davantage : une révolution managériale de grande ampleur.

Pour la première fois dans l'histoire des technologies, les entreprises accusent du retard par rapport à la société. « Les salariés manipulent davantage le numérique dans leur vie privée qu'au sein de l'entreprise », constate Michel Germain, directeur associé d'Arctus.

Pourtant, l'e-transformation est en marche : dans les entreprises fleurissent les réseaux sociaux internes, les comptes Facebook et Twitter, tous sont interconnectés via leur smartphone, pour autant la façon de collaborer change peu dans des organisations cloisonnées et hiérarchiques. Pour les managers, l'équation tourne au casse-tête : ils n'ont pas la recette pour accompagner la transition numérique. « Les entreprises se placent dans une situation prudentielle, or, il faut faire preuve d'entropie. En loi thermodynamique, cela signifie revoir le modèle existant, le refondre en fonction du bénéfice d'usage lié aux technologies, aux hommes et aux projets », évalue Michel Germain.

Car l'adaptation au digital en vaut la chandelle : selon une étude menée par Capgemini Consulting avec le MIT, les entreprises les plus avancées en la matière présenteraient une rentabilité supérieure de 26 % par rapport aux autres, ce qui sous-entend l'implication de leur direction générale sur tous les sujets d'organisation. Un sujet lancé par Accenture dès l'ouverture du forum de Davos, mardi.

Ouvrir les organisations

La vertu du digital serait d'instiller du collaboratif entre les étages, voire de diminuer les strates hiérarchiques, récitent les consultants, mais pour quels bénéfices ? Une structure organisationnelle « plate » serait-elle un modèle ? « L'entreprise ne sera jamais seulement "horizontale", analyse Dominique Turcq, fondateur de l'institut Boostzone. Les verticalités, les hiérarchies formelles, les silos sont essentiels. Mais toutes ces verticalités sont désormais poreuses, transparentes, ouvertes et permettent à chacun de savoir qui est qui, qui sait quoi et d'approcher les autres plus directement, sans avoir à subir les coûts de transaction qu'imposaient des verticalités étanches », défend l'expert.

De fait, le numérique plaiderait plutôt pour l'entreprise « latérale », un concept cher à Olivier Charbonnier, coauteur de « A quoi ressemblera le travail demain » (Dunod). « Les écosystèmes de type solaire autour d'un centre qui directement ou indirectement génèrent des relations et des productions qui reviennent à l'entreprise sont une bonne synthèse à la fois des logiques industrielles éprouvées et des dynamiques artisanales », développe le cofondateur de DSides. Dans son livre, il cite deux modèles : l'intermédiation « qui valorise la création de valeur hors les murs à orchestrer à partir des réseaux sociaux » et l'excubation « qui encourage l'éclosion de start-up accolées au lieu de faire la révolution en interne ».

Le changement de paradigme proposé vise à ouvrir les organisations. « Les opportunités qui émergent du 2.0 sont des évolutions du business model avec des changements de position dans la chaîne de valeur, la suppression des intermédiaires ou au contraire la création de valeur par l'intermédiation. Quelqu'un capable de bien qualifier l'information devient une ressource de valeur », résume Nicolas Monomakhoff, fondateur de MNM Consulting.

Du manager diminué au manager augmenté

Dans cet écosystème, le manager a-t-il encore un rôle à jouer ? « Plus que jamais », répond Dominique Turcq. « Son rôle est bien sûr diminué dans le sens où il est moins qu'avant courroie de transmission, d'autorité ou de savoir. Sa nouvelle position est d'apporter du coaching, de la réflexion et de l'analyse », souligne l'inventeur du concept de management augmenté (1). Ses champs d'intervention sont encore plus vastes et... plus flous. « Le numérique, c'est le management de la confiance », traduit simplement Louis Treussard, directeur de L'Atelier BNP Paribas. « La performance de la start-up, ce n'est pas son organisation, c'est la certitude que les personnes choisies sont fiables, capables, parfois source

d'erreurs et souvent à l'origine de grandes choses. » « Cela sous-entend d'accepter de perdre le contrôle de l'aléa », enchaîne Olivier Charbonnier, directeur général d'Interface, rappelant que « la simple injonction d'innover entrave la créativité ». « Induire sans prescrire, orienter sans programmer, piloter sans enfermer voici les nouveaux drivers ».

Un directeur en digital

La digitalisation serait donc une petite révolution en matière de gouvernance. « Ne nous cachons pas, le digital remet en cause la hiérarchie », poursuit Louis Treussard, ce qui expliquerait l'immobilisme actuel : « Les freins sécuritaires ont été activés à tous les niveaux, par les DSI, les directeurs d'entités. Aujourd'hui, seul le directeur général peut les débloquer car lui seul peut – et doit – incarner la digitalisation en amorçant le changement avec les métiers ». La nomination d'un directeur digital est une bonne piste à condition de lui conférer une forte légitimité : « Pour fédérer les enjeux et problématiques des DSI, DRH, directeurs marketing et communication, il doit reporter à la direction générale. »

Réhumaniser le travail

De façon inattendue, alors que la proportion de collaborateurs hors les murs s'accroît, les managers se font un devoir de veiller à la préservation d'un sentiment d'appartenance. « Gérer des individus à distance implique d'établir un pacte employeur personnalisé, de définir un contenu de mission et des objectifs détaillés, en somme de nourrir une relation sur mesure », évalue Céline Laurenceau, responsable de l'activité conseil en gestion des talents d'Accenture France.

Cette démarche pourrait contribuer à réhumaniser le travail : « Lorsque le lien n'est plus hiérarchique, ni l'incantatoire ni le dirigisme ne peuvent fonctionner. Le management désincarné par résultat semble être la seule voie, si ce n'est que cette formule a déjà montré ses écueils sur la motivation », argumente Olivier Cimelière, auteur de « Managers, parlez numérique » (Ed. Kawa).

Une aubaine pour les RH

Dans ce vaste chantier, le « digital pourrait permettre à la fonction RH de (ré)concilier une posture conservatrice inhérente à son rôle de gardien du temple du droit social avec un visage plus innovant », analyse Marie-Laure Fayet, coauteur d'un rapport sur le sujet pour Eurogroup Consulting. « Jusqu'ici le digital est l'affaire de tous, donc de personne, chaque structure de l'entreprise et de l'administration s'en saisit avec son propre angle d'attaque », poursuit-elle. Michel Germain, dans un ouvrage à paraître (2) insiste sur la nécessité de conjuguer le management éprouvé et le e-management : « Pour greffer aux deux fondamentaux que sont la directivité et l'impulsion d'une dynamique partagée la dimension digitale, il faudra infuser la coresponsabilité, la co-innovation, la cocontribution, le copartage d'informations, voire le comanagement entre entités. »

(1) auteur de « Le management augmenté. Faire face à la complexité » (Boostzone Institute Editions)

(2) « Le management 3D » (Economica) ●

Il faut repenser le management de demain

JULIE LE BOLZER | 06/02/2013 | 06:00



Les nouvelles technologies transforment les entreprises. Il faut repenser le travail, les organisations, les compétences individuelles et collectives. - Shutterstock.com

1 / 4

Les nouvelles technologies transforment les entreprises. Comment repenser le travail, les organisations, les compétences individuelles et collectives ? Sandra Enlart et Olivier Charbonnier apportent des éléments de réponse dans "À quoi ressemblera le travail demain ?", un ouvrage qui sort aujourd'hui en librairie.

Projetons-nous dans 20 ans. « *L'information est partout et nulle part : tout est communication, tout est message, tout le temps* », anticipent Sandra Enlart**, DG d'Entreprise et Personnel, et Olivier Charbonnier**, DG du cabinet Interface. En prenant pour cadre ce contexte futuriste (pourtant si proche), les deux auteurs* posent les questions suivantes... « *Quelles seront les relations entre entreprises et salariés ?* », « *Quelles seront les lignes de partage entre vie personnelle et vie professionnelle ?* », « *Comment les pratiques de management s'adapteront-elles ?* »... À l'heure du tout technologique, les repères ont explosé et les façons de travailler ont été bouleversées.

Mutations profondes

« *Nous venons de vivre quelques années qui ont été celles de la souffrance au travail*, constate Sandra Enlart. *La question qui se pose est avant tout celle de l'inadéquation de certains univers professionnels au quotidien des salariés, notamment avec le développement des TIC.* » En effet, même si le monde du travail est loin d'être un tout homogène, toutes les organisations ont été profondément transformées. Et c'est souvent maladroitement qu'elles ont adapté leur management à ces bouleversements. « *Les entreprises se sont dotées de moyens de surveiller de près l'action « autonome » de chaque manager de proximité. Mais plus profondément, elles ont ainsi redéfini le travail même du manager* », estime Sandra Enlart.

Se recentrer sur l'humain

Du point de vue des auteurs, qui s'appuient sur de nombreux témoignages et diagnostics sociaux, « *le management, métier aux dimensions humaines supposées centrales, est devenu progressivement une activité de reporting et de remplissage de tableaux de bord* ». Comment remettre l'humain au cœur du dispositif, quelles pratiques managériales préconisent les auteurs ? « *Nous n'avons pas encore beaucoup de recul pour décider de tout ce que l'on peut faire avec l'information telle qu'elle s'impose à nos vies privées, à notre société, à notre vie professionnelle, conviennent-ils. Elle est est à la fois massive, intrusive, invasive et chronophage, pas toujours utile et de qualité parfois douteuse.* »

Le numérique crée un fossé

Les organisations, les métiers, les process ont été conçus indépendamment de cette ressource : l'information était jusqu'ici un

élément sous contrôle qui participait à l'appareil productif. « Son intégration dans la chaîne de valeurs ne devait poser aucun problème. Mais avec ce qu'elle devient, cela ne va plus de soi, note Sandra Enlart. Il est possible que l'on voit se dessiner un **fonctionnement à deux vitesses** entre les organisations : celles qui ont fait le grand plongeon numérique et... les autres. »

Les premières appartenant à la **nouvelle économie : en pleine croissance, avec de jeunes salariés**, elles ont pris instinctivement la mesure du big bang informationnel. Les autres, issues d'une économie industrielle – c'est-à-dire la très grande majorité –, ne sont **pas encore équipées pour recevoir ce flux massif d'informations**.

Le nouveau rôle du manager

« Combien de dirigeants et de DRH ont fait part de leur intérêt à favoriser le développement de blogs ou de wiki... à condition d'en conserver la pleine maîtrise, au point de remettre en cause l'essence même de ces outils ? », interrogent Sandra Enlart et Olivier Charbonnier. Les organisations vont mettre du temps à se reconfigurer et à repenser totalement leur management. « Néanmoins, ce qui est sûr, c'est que le manager de demain, ce sera avant tout un homme (ou un femme!) **porteur de transversalité et de réseau**, qui sait qu'il est là pour un temps limité, et tirant sa légitimité de la multitude de coopérations qu'il insuffle et anime », disent les auteurs.

*« À quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relation au travail », Sandra Enlart et Olivier Charbonnier (Dunod, en librairie le 6 février 2013).

** Sandra Enlart et Olivier Charbonnier sont les fondateurs de Dsides, laboratoire d'innovation et de prospective qui traite de l'impact des technologies sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre.

Titre : A quoi ressemblera le travail demain ?

Auteur : Sandra Enlart et Olivier Charbonnier

Editeur : Dunod

Nombre de pages : 192

Prix : 16 €●

Comment le numérique bouscule les relations en entreprise

LE MONDE | 14.07.2014 à 16h26 • Mis à jour le 15.07.2014 à 07h29 |

Par Margherita Nasi



Quel est le premier réflexe lorsqu'on rencontre une personne travaillant en entreprise ? Vérifier sur Internet à qui on a affaire. Lorsqu'elle retrouve l'équipe RH du groupe de distribution qui l'invite pour parler de digital, Isabelle Moins se prête à l'exercice. « *Un tiers de l'équipe n'avait pas de profil LinkedIn. Ils pensaient que LinkedIn ne sert qu'à chercher du travail. Alors qu'aujourd'hui, dans l'entreprise, chaque personne représente la marque à travers les réseaux sociaux* », raconte la directrice numérique du groupe April. Avec l'avènement du numérique, les comportements ont changé et tout le monde dans l'entreprise doit s'y adapter.

Une lecture de *A quoi ressemblera le travail de demain ?*, de Sandra Enlart et Olivier Charbonnier, donne un aperçu vertigineux de la façon dont les nouvelles technologies bouleversent notre façon de travailler. « *Il y aura confusion du temps et des espaces. Le travail ne se rangera plus dans une petite case, de 8 heures à 18 heures, et on n'aura plus besoin de bureaux. Travailler signifiera aussi prendre soin de son image et savoir la mettre en scène via les réseaux sociaux* », explique Sandra Enlart, directrice générale de l'association Entreprise et Personnel.

« TOUS LES MÉTIERS SONT IMPACTÉS »

Plus que technologique, le bouleversement numérique est donc culturel. Accompagner cette révolution est alors moins une affaire

management ne transforme pas les manières de faire et de penser, ils ne seront pas efficaces », estime Michel Germain, auteur de *Management 3D : manager au XXI^e siècle à l'heure du numérique et d'Internet*.

La preuve : alors que le numérique n'était avant que l'apanage des directeurs des systèmes d'information, « *tous les métiers sont aujourd'hui impactés par ce type de projet* », raconte Jean-Luc Vallejo, directeur marketing chez Orange Business Services. Anticiper les changements, veiller au respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, réinventer la notion de travail grâce à des bureaux flexibles et des tiers lieux... Autant de sujets qui « *s'accompagnent d'une dimension managériale très forte* », poursuit M. Vallejo.

TRAVAILLER EN « MODE PROJETS »

Comment s'attaquer à cette révolution des comportements, quand les réticences ne sont pas sur le fait de passer au numérique, mais sur le bouleversement du mode de travail que cela implique ? « *Les organisations classiques sont bouleversées. Elles doivent se repenser pour gagner en souplesse. Elles sont obligées de travailler en mode projets* », explique Isabelle Moins.

Création de groupes de projets transversaux, nouveaux outils pour l'ensemble des métiers, M^{me} Moins multiplie les initiatives et applique une « *politique des petits pas. Je pars de projets concrets, et j'avance par sommes de petites victoires*, dit-elle. *Inutile de faire de grandes démonstrations théoriques, il faut identifier des projets et entraîner les équipes.* » La directrice numérique d'April a, par exemple, réussi à convaincre certains collaborateurs d'acheter des mots-clés sur Internet plutôt que de mettre des annonces dans la presse locale.

Encore faut-il que les managers se soient eux-mêmes approprié la technologie. Jérôme Deschamps, directeur informatique d'Union Matériaux, reconnaît avoir fait une erreur en ce sens. Pour répondre à la crise du bâtiment, le groupe souhaitait renforcer la mobilité de ses équipes et décide d'équiper ses collaborateurs d'un outil mobile. Les commerciaux reçoivent donc des tablettes, mais pas les directeurs d'agence. « *Nous avons ainsi créé un décalage entre le directeur et ses vendeurs. Nous avons fini par équiper les directeurs aussi, pour qu'ils soient au fait sur l'utilisation des nouveaux outils et qu'ils puissent ainsi comprendre les attentes sur le terrain.* »

« BRISER LES SILOS »

Plus déstabilisant pour le manager : avec l'avènement du numérique,

collaborateur peut entrer en relation directe avec la hiérarchie, accessible via les réseaux sociaux, quand vous pouvez être informés des ouvertures de postes dans vos compagnies avant même les structures internes, comment justifier mon rôle ? », résume Frédéric Mischler, expert RH & Innovations.

Lire aussi : Génération Y... Les empêcheurs de travailler en rond

La réponse est sur toutes les lèvres : « déhiérarchisation ». « *Il faut briser les silos et mettre en place des organisations plus horizontales et centrées sur l'individu. Le management était historiquement axé sur du présentiel. Il faut retravailler la manière dont on fixe les objectifs aux individus* », souhaite Isabelle Denervaud, associée chez Sia Partners.

Pour elle, les niveaux hiérarchiques dans les entreprises vont considérablement se réduire. Philippe Canonne, DRH de la Fnac, pronostique un développement du management de proximité. « *Tous ces modèles de management normatifs et standardisés ont tué le management : on manage du quantitatif, on ne manage plus des hommes. Pour répondre à l'irruption du numérique, il va falloir recentrer le management sur l'humain.* »

De nouvelles manières de travailler s'imposent malgré les managers

La révolution numérique bouleverse la vie des salariés constatent Sandra Enlart et Olivier Charbonnier qui publient le livre «A quoi ressemblera le travail demain?». Mais les managers font de la résistance.

Nous sommes en 2025. Pierre Dupont a trois projets en cours. Il reçoit un flux permanent d'informations qu'il a appris à traiter en s'interrogeant sur la pertinence de ses sources. Il alterne périodes de travail et temps de formation afin d'actualiser ses compétences. Il entretient ses réseaux professionnels et personnels pour saisir toutes les opportunités.

Le monde du travail va devenir protéiforme assurent Sandra Enlart, directrice générale de l'association Entreprise et Personnel et Olivier Charbonnier, directeur général du cabinet Interface, qui ont reçu le prix Stylo d'or pour leur ouvrage «A quoi ressemblera le travail demain?» publié aux éditions Dunod. «L'ouvrage tire les fils de ce que nous voyons déjà à l'œuvre aujourd'hui. Nous n'avons pas utilisé de boule de cristal», assure Sandra Enlart. Ces fils s'appellent révolution numérique.

Pédagogues, les deux experts ont dégagé quatre tendances. Ils constatent une porosité des temps, des statuts et des espaces. Aujourd'hui, Pierre Dupont peut déjà être salarié d'un grand groupe, auto-entrepreneur, et blogueur. Il peut répondre à ses mails en réunion ou en vacances. Il travaille chez lui ou au bureau. Les collaborateurs de Microsoft¹ ont, par exemple, la possibilité d'assister aux réunions à distance, de décaler ponctuellement leurs horaires. Les cabinets de conseil ont mis en place le télétravail depuis longtemps. Cette tendance va s'accroître.

L'entreprise était un lieu de travail «sous contrainte». Elle va éclater en plusieurs espaces de ressources. En juin dernier, les experts qui ont réalisé l'étude Deskmakg, ont recensé 2500 espaces de coworking² dans le monde. 110.000 personnes y travaillent régulièrement ou ponctuellement. «Le nombre d'espaces de coworking double chaque année. On peut déjà les estimer à 3500 pour 150.000 coworkers», explique Eric van den Broek, cofondateur de l'espace Mutinerie à Paris. Lancé il y a deux ans, Mutinerie accueille 160 cotravailleur à temps partiel sur 400 m²: des freelance, des indépendants, des porteurs de projet, des salariés.

Le monde physique et le monde numérique seront de plus en plus complémentaires. Car les gens qui travaillent, ne peuvent pas vivre uniquement dans un monde virtuel. Les designers seront de plus en plus présents pour mettre en image les réalisations qui seront présentées aux clients. «Cette représentation du travail ira de pair avec une mise en scène de soi indispensable pour capter l'attention», affirme Olivier Charbonnier.

Le marketing et la recherche seront de grands consommateurs de numérique. «Mais toutes les catégories socioprofessionnelles seront concernées. Le technicien de surface peut dès à présent développer son activité commerciale sur un site de vente en ligne», observe Olivier Charbonnier.

Ce nouveau monde permettra des rapports plus collaboratifs entre grands groupes et PME³. Bouygues Télécom a lancé les mardis du digital. Chaque mois, le responsable d'une activité invite un intervenant extérieur à présenter les meilleures pratiques d'un marché dans un amphithéâtre qui peut recevoir 300 personnes. Dans le secteur de la santé, les laboratoires pharmaceutiques tissent des partenariats avec des biotech ou les rachètent. Dans le meilleur des cas, ils conservent l'organisation initiale pour garder la même réactivité.

Mais cette description vertueuse de l'avenir va devoir vaincre de solides résistances. Selon une étude réalisée en février par Kea & Partners avec OpinionWay sur l'impact du numérique sur les organisations, les deux-tiers des dirigeants français interrogés ne trouvent pas utile de sensibiliser les cadres à la culture numérique. 83% n'utilisent pas d'outils collaboratifs pour lancer un processus d'innovation. 58% jugent que les réseaux sociaux⁴ ne sont pas un sujet digne d'intérêt pour comprendre les évolutions du monde professionnel.

Mais les managers qui résistent au changement, pourraient être rapidement dépassés car les nouvelles générations vont de plus en plus apprendre dès l'école à comprendre le numérique et ses possibilités. Ce sera l'une des conditions pour accéder au marché du travail, assurent Sandra Enlart et Olivier Charbonnier.

Christine Piédalu, le 17/12/2013

Liens:

- ¹ <http://plus.lefigaro.fr/tag/microsoft>
- ² <http://plus.lefigaro.fr/tag/coworking>
- ³ <http://plus.lefigaro.fr/tag/pme>
- ⁴ <http://plus.lefigaro.fr/tag/reseaux-sociaux>

Les quatre tendances du travail de demain

Par L'Entreprise avec AFP, publié le 26/11/2013 à 16:25, mis à jour le 28/04/2014 à 21:43

Petit exercice d'anticipation. Pour son anniversaire, l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a imaginé le monde du travail dans 40 ans. Du coworking aux robots : voici les quatre grandes tendances pour 2053.



Pour les 40 ans de l'Anact, célébrés mardi 26 novembre, des spécialistes ont imaginé le monde du travail de demain.

Pour le 40e anniversaire de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), célébré mardi 26 novembre, des experts, des syndicalistes ou des représentants du patronat se sont prêtés au jeu d'imaginer le travail de demain.

1. La fin du bureau

Selon Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact, en 2053, les lieux de production ont été "atomisés" et "*quand des personnes se trouvent réunies dans un même lieu, il est rare que ce soit pour leur travail*".

Pour Philippe Durance, chercheur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) "*la disparition du lieu de travail (...) touche quasiment toutes les catégories professionnelles*".

Le travail se fait à domicile, dans des espaces de "coworking", dans les transports, dans les lieux de restauration et en dernier ressort au bureau.

2. Des parcours atomisés

Premier constat fait par Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact: l'augmentation de l'espérance de vie fait qu'en 2053, "*nous travaillons plus longtemps mais sur des périodes plus courtes*" et que les "aspirations privées" ont redessiné les contours du travail.

Les parcours professionnels ne sont plus linéaires et permettent, explique Maryse Dumas de la CGT, "*d'alterner des métiers, des fonctions, des filières différentes*", avec des droits nouveaux "*attachés à chaque personne*" et "*mis en oeuvre tout au long de l'activité professionnelle*".

La notion de retraite qui "*recouvrait une idée de retrait de la vie sociale*" a disparu et qu"*au-delà de 60 ans car le rythme biologique l'exige, les personnes sont libres de leur participation*".

3. La fin des chefs

Le représentant du Medef dans le Nord-Pas de Calais Christian Leroy explique que la parole des salariés "*est systématiquement prise en compte*" sur le contenu du travail, les représentants du personnel ayant "*été intégrés dans les structures de gouvernance des entreprises*".

Encore plus fort, "*les chefs n'existent plus et les niveaux hiérarchiques sont au maximum de deux*".

Les responsables de l'Anact imaginent aussi des cas où "*les compétences sont validées par des tests génétiques*"

Et "*puisque l'entreprise n'a plus de lieu*", les employeurs doivent redoubler de moyens pour fidéliser leurs salariés, qui choisissent leur travail en fonction des services (loisirs, services de santé...), note Amandine Brugière de la Fondation internet nouvelle génération. "*De son côté, l'entreprise choisit ses employés, dont elle connaît au travers des réseaux, tous les aspects de la vie*".

4. L'ère des robots

Une part "*non négligeable*" de la production est "*prise en charge par des robots, des ordinateurs ou même des avatars*" ce qui a "*supprimé le concept de pénibilité*", envisage Hervé Lanouzière.

Le développement de l'impression 3D fait notamment que "*les usines sans personnel sont aujourd'hui la norme*".

Certains ont même imaginé des scénarios noirs où "*le télétravail n'est possible que si l'opérateur accepte un implant intégré à l'avant-bras pour surveiller ses gestes en temps réel*" et des ordinateurs permettent "*de décompter du salaire le temps où le salarié gère ses mails et affaires personnelles*".

Les membres de l'Anact ont également songé à des robots chargés de l'éducation des enfants à domicile, des "*capteurs-émetteurs*" qui permettent de "*rationaliser*" les gestes des salariés, ou des entreprises qui s'en remettent aux algorithmes pour organiser et rationaliser l'activité.

Contrat, temps, lieu, hiérarchie... comment le travail fait sa révolution

Par Louis Morice

Publié le 06-08-2014 à 10h49
Mis à jour à 10h53

Carlos Slim et Larry Page ont relancé le débat sur la réduction du temps de travail : une polémique dépassée, estime Denis Pennel. Entretien.



L'industriel mexicain Carlos Slim et le cofondateur de Google, Larry Page, **relancent le débat mondial sur la réduction du temps de travail** (<http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20140725.OBS4714/et-si-on-travaillait-trois-jours-par-semaine.html>). Une polémique dépassée pour Denis Pennel*.

Directeur général de la CIEIT (Confédération mondiale des services d'emploi privé), il souligne la porosité entre vie professionnelle et vie privée. Et imagine la fin du salariat.

On croyait le débat sur la réduction du temps de travail enterré et voici qu'il resurgit là où on ne l'attendait pas avec la proposition choc d'un industriel, Carlos Slim. Cette semaine de trois jour, c'est quelque chose de surprenant ?

- L'idée n'est pas vraiment nouvelle : en France, on avait la semaine de quatre jours avec Pierre Larrourou qui se bâtit toujours pour ça. C'est une question dont on peut débattre dans nos économies développées mais qui n'est pas à l'ordre du jour dans la plus grande partie du monde. 60% de la population active mondiale travaille sans contrat écrit, de façon absolument informelle.

On peut aussi se poser la question de la rationalité économique de cette réduction du temps de travail. Dans nos sociétés, la population active décline : il y a de moins en moins de personnes qui vont se trouver sur le marché. Comment assurer un maintien de la production en faisant travailler de façon réduite des gens qui sont de moins en moins nombreux ?

Dans un contexte de chômage (<http://tempsreel.nouvelobs.com/tag/chomage>) important, l'idée du partage du travail ne tient-elle pas ?

- Uniquement en maintenant le salaire malgré la réduction du temps de travail. Si vous passez de 5 à 3 jours, cela réduit de 40% le temps de travail. En ce cas, vous réduisez les rémunérations de 40% ? Quel salarié accepterait ? Vous maintenez les salaires ? Mais jamais une entreprise n'accepterait une augmentation de sa masse salariale de 40%.

Les 35 heures ont-elles eu un impact positif ?

- Pas pour les travailleurs les moins qualifiés, notamment les ouvriers. Avec le passage aux **35 heures** (<http://tempsreel.nouvelobs.com/tag/35-heures>), il y a eu des accords d'annualisation du temps de travail et donc suppression d'une partie des heures supplémentaires : l'annualisation permet de moduler le temps de travail en fonction de la charge de travail. Cela s'est traduit par une diminution des rémunérations.

Aux Etats-Unis, les usines Ford avaient instauré la semaine de cinq jours. C'est depuis devenu la norme. La réduction du temps de travail (<http://tempsreel.nouvelobs.com/tag/rtt>) ne va-t-elle pas dans le sens de l'histoire ?

- Cela a été rendu possible parce qu'il y a eu des gains de productivité phénoménaux par la taylorisation et le fordisme. Les employeurs ont pu réduire le temps de travail et, quelque part, payer plus leurs salariés par rapport au temps passé. Les travailleurs étaient aussi les consommateurs, le système s'entretenait. Il n'est pas possible aujourd'hui de réduire le temps de travail à rémunération égale s'il n'y a pas de gains de productivité. Ces gains sont beaucoup moins importants qu'il y a cinquante ans.

Carlos Slim défend justement cette idée du travailleur qui, avec plus de temps libre, va consommer plus de divertissements, plus de loisirs. Il se trompe ?

- Encore une fois, vous partez du principe que les salariés vont garder la même rémunération, ce qui n'est actuellement pas jouable. Si demain on passe à la semaine de trois jours, je ne suis pas certain que les gens vont utiliser les deux jours supplémentaires pour visiter des parcs d'attractions : ils vont plutôt chercher un deuxième emploi pour compenser la perte de revenus. On le voit déjà avec le temps partiel.

Mais prenez les métiers de services comme l'aide à la personne. Le temps partiel y est clairement imposé alors que ce secteur est présenté comme un secteur d'avenir...

- Cela implique donc une nouvelle organisation. Imposer le temps de travail de façon centralisée et autoritaire n'est pas la bonne solution. Nous sommes face à une porosité croissante entre vie professionnelle et vie privée, notamment dans une économie qui se tertiarise, une économie du savoir et de la connaissance.

Comment cela se traduit-il au quotidien ?

- Si vous êtes un ingénieur et que vous avez une bonne idée le matin sous votre douche, est-ce que c'est du temps de travail ou du temps privé ? Même chose quand vous regardez vos emails de chez vous le week-end. Les nouvelles technologies ont accéléré cette porosité entre les deux temps.

Tout comme, à l'inverse, les salariés peuvent faire des achats en ligne sur leur temps de travail ?

- Tout à fait. La notion même de temps de travail peut aujourd'hui être remise en question. Elle n'est plus aussi séparée qu'elle ne l'était dans le passé : vous arriviez au bureau en laissant votre vie privée à la porte et, rentré chez vous, vous ne pensiez plus au boulot. Ce n'est plus vrai. Nous sommes en pleine mixité des temps, avec un aplattement des temps sociaux. Le travail s'est déspecialisé et sa temporalité est très différente.

Le temps de travail ne serait donc plus véritablement mesurable ?

- C'est pourquoi, de plus en plus, on parle d'un travail orienté sur les résultats. La rémunération se fera en fonction du résultat et non plus du temps passé. En poussant cette logique un peu plus loin, on peut même se demander qu'elle va-t-elle être l'avenir du salariat dans l'économie.

Le salariat où les gens étaient employés avec un CDI, des horaires fixes, un lieu de travail fixe, devient de moins en moins pertinent dans notre société."

Nous sommes dans une économie de services où il faut produire des biens individualisés, des petites quantités adaptées aux besoins de chacun, le tout dans un contexte très compétitif, globalisé. L'avenir, c'est le travail indépendant. La part du salariat dans la population active va diminuer. Ce n'est pas nécessairement une bonne chose mais c'est une réalité.

Cela implique une très grande disparité des temps de travail entre les personnes. Est-ce tenable pour la cohésion sociale ?

- Cette hybridation du marché du travail existe déjà. En France, deux tiers des salariés ont des horaires atypiques : le soir, le week-end... Quand vous vous retrouvez dans un avion : si vous regardez la façon dont les gens ont acheté leur billet et le prix qu'ils ont payé, vous allez avoir autant de situations différentes que de passagers. C'est pareil pour le travail. Contrat, temps, lieu, la tendance est à une individualisation. Il n'y a plus une norme qui s'impose à l'ensemble des travailleurs.

Avec cette porosité entre travail et vie privée, où se trouve le développement personnel ?

- Si vous faites le choix de travailler un peu le week-end parce que vous avez passé deux heures en semaine à faire vos courses sur Amazon, si le travail est accompli, où est le problème ? Il existe une demande d'une plus grande autonomie. Les technologies permettent cette révolution.

La demande de flexibilisation du temps de travail vient essentiellement des salariés. C'est le patronat qui se montre réticent à mettre en place des solutions de télétravail ou d'aménagement flexible. On voit que le salariat a atteint ses limites en termes de développement. Les nouveaux emplois vont se créer sous forme de travail indépendant. L'individu a envie de plus d'autonomie et de responsabilités.

On voit des entreprises de nouvelles technologies qui préconisent une journée hebdomadaire aux projets personnels...

- Cela montre que le salariat est en train d'évoluer. Dans une société industrielle, de masse, comme dans les années 60, la population active était relativement homogène. Aujourd'hui, elle est diversifiée avec 50% de femmes, des personnes issues de l'immigration, des personnes handicapées... Il devient absurde d'essayer de plaquer un modèle standard.

On peut finalement se demander si le salariat n'aura pas été une parenthèse dans l'histoire économique, correspondant aux trente glorieuses, et si demain, le travail ne va pas ressembler à ce qu'était l'économie avant la première révolution industrielle, avec majoritairement des travailleurs indépendants.

Les gens se réapproprient leur outil de production : un travail de la connaissance et du savoir à un cerveau, un ordinateur et internet. La nouvelle révolution, c'est ce retour du travail indépendant.

Au centre de la question du temps de travail se trouve celle de la productivité. La France n'est pas si mal placée dans ce domaine, même après le passage aux 35h.

- La France a effectivement un des meilleurs taux de productivité mondial ramenée à un niveau horaire. Mais depuis les dernières années, en Europe comme aux Etats-Unis, la productivité reste stable.

On passe du salariat à la prestation de service. Mais avec cette porosité du travail et de la vie privée, un travailleur indépendant a sérieusement intérêt à voir son travail comme du développement personnel !

- Le travail a toujours été facteur d'accomplissement personnel. C'est parfois difficile à entendre aujourd'hui, avec les problématiques de stress. On a atteint les limites du système du salariat, basé sur une relation de subordination.

Ce pacte noué entre un individu et son entreprise n'est plus valable.

On le voit chez les jeunes générations, les "slasheurs" qui se définissent de façon polycentrée : un jeune commercial dans une entreprise se présente aussi comme prof de yoga/organisateur de soirées/photographe... Il ne compte plus ses heures. Travail et emploi ne se recoupent plus. Vous pouvez être salarié et, le soir, faire du commerce sur eBay. Aujourd'hui, 2,3 millions de travailleurs sont pluriactifs : ils ont deux emplois salariés dans la semaine, ou alors ils sont salariés et ont développé parallèlement une activité indépendante.

Propos recueillis par Louis Morice - Le Nouvel Observateur

* Denis Pennel est l'auteur de "Travailler pour soi", publié aux éditions du Seuil