CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE SOCIÉTÉ

Fondation Jean Jaurès



CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE SOCIÉTÉ

MARC DELUZET

FOUNDATION FOR EUROPEAN PROGRESSIVE STUDIES
FONDATION EUROPÉENNE D'ÉTUDES PROGRESSISTES

Fondation Jean Jaurès

CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE SOCIÉTÉ

Coordonné par MARC DELUZET

Cet essai est l'œuvre collective d'un groupe de travail constitué de membres de l'Institut Érasme, un lieu de réflexion pluridisciplinaire, de dialogue et d'action, dont l'ambition est de se situer au-delà des différentes parties prenantes pour trouver les réponses d'un nouvel intérêt général :

Marc Deluzet, cadre supérieur dans un groupe international, ancien responsable syndical et président de l'Institut Érasme,
Camille Imhoff, professeure de philosophie et doctorante au CNAM/université de Paris X, en sciences de gestion, sciences de l'information et de la communication et philosophie,
Jean-Pierre Jaslin, consultant, fondateur de Social & Management,
Bertrand Madelin, directeur santé et conditions de travail de plusieurs groupes internationaux,
François Silva, professeur à Kedge, directeur de la chaire Bien-être et travail et chercheur au DICEN-CNAM.

Le groupe remercie chaleureusement pour leurs apports précieux ou pour leur relecture attentive : David Chopin, Bruce Dévernois, Alejandro Jara Weitzmann, Hubert Landier, Christian Lenoir, Michel Létendart.

Photographie de couverture : © PCRUCIATTI

INTRODUCTION

La crise qui touche les pays occidentaux est une métamorphose qui bouscule le système capitaliste, avec des conséquences tragiques pour les catégories sociales les plus démunies et la société tout entière. Depuis quelques années, cette crise est désormais identifiée comme indissolublement économique, sociale, culturelle et environnementale. Ce constat constitue un progrès, tant les aspects économiques et extérieurs, comme la concurrence internationale et l'ouverture économique, avaient été privilégiés dans les premières approches. Toutefois, l'analyse des causes, rarement abordées du point de vue du travail, reste dans l'ombre et continue à faire controverse. Or, cette crise, dans ses fondements, est aussi celle du travail, du travail tel qu'il est conçu par les responsables depuis la révolution industrielle.

Plusieurs signes en témoignent. L'allongement des périodes de précarité vécues par les jeunes pour s'insérer dans l'emploi ne résulte pas simplement du refus des employeurs de s'engager dans la durée, elle montre aussi l'insatisfaction des jeunes les mieux lotis qui fuient certaines des tâches et postes qui leur sont proposés. La revalorisation marquée de l'idée d'entrepreneuriat – en soi une des bonnes nouvelles de ces dernières années – marque aussi leur réticence à intégrer les organisations classiques d'entreprises grandes et moyennes. Par ailleurs, un nombre croissant de salariés réorientent complètement leur carrière après quarante ans pour privilégier un travail qui a du sens et une utilité sociale. Phénomène que l'on trouve également en fin de vie professionnelle, où les plans de départ anticipé suscitent beaucoup de vocations.

Ces exemples concernent les salariés les plus privilégiés, ceux qui peuvent attendre avant de s'insérer durablement dans l'emploi, quitter celui qu'ils occupent pour un autre davantage conforme à leurs désirs ou convictions, ou partir en retraite dans le cadre de plans avantageux. Pour la plupart des salariés, le choix n'existe pas. Ils restent dans l'emploi mais se désengagent fortement, une tendance perceptible depuis maintenant quatre ou cinq ans. Tandis que la multiplication des cas d'épuisement professionnel, qui ont toujours existé, témoigne d'une vraie fatigue du corps social.

La sortie de crise suppose d'analyser et d'agir sur les causes qui abîment le travail, particulièrement en France, où l'écart est le plus grand en Europe entre la réalité professionnelle quotidienne et les attentes qui découlent de la forte dimension existentielle du travail.

Pourtant, l'analyse des causes qui expliquent de l'intérieur les maux du travail n'est pas faite : à force de faire l'impasse sur l'analyse de l'activité professionnelle elle-même et tout sacrifier à la lutte pour l'emploi ; à force d'ignorer comment la nature et la structure du travail évoluent pour répondre aux exigences du salariat, de la numérisation et des défis écologiques ; à force de négliger le débat sur la qualité du travail (le « travail bien fait ») et l'importance de son utilité pour la société, le mal-travail, avec son cortège de souffrances, désengage les plus motivés, compromet gravement la qualité de nos productions et la vraie compétitivité, celle qui est désormais fondée sur la coopération, la compétence et l'innovation.

Le travail est d'abord malade de sa propre métamorphose, à travers les transformations qui bousculent les métiers et les fonctions dans les organisations issues du fordisme. Alors qu'il a toujours été et qu'il demeure le principal lieu de socialisation des personnes, le travail isole les individus dans des postes et des activités de plus en plus parcellisées.

Le mal-travail n'est pas une des conséquences de la crise globale. Il est une de ses composantes, qui alimente la crise démocratique, essentiellement de trois manières : l'activité professionnelle a trop souvent perdu sa fonction d'émancipation collective qui apprenait à chacun à débattre et ouvrait aux enjeux qui dépassent le service ou le quartier ; elle tend à renier les valeurs de solidarité et d'égalité au profit des systèmes assuranciels et d'une méritocratie fondée sur la concurrence entre salariés ; elle nourrit l'effondrement de l'éthique quand les dirigeants défendent par leurs comportements parfois immoraux l'intérêt particulier au lieu de l'intérêt général.

Cet essai fait l'hypothèse que la concomitance de la crise démocratique et de la crise du travail n'est pas une simple coïncidence. Un lien de causalité existe et la résolution de la crise politique viendra en partie d'une transformation de la sphère professionnelle, qui ne valorise plus assez les comportements coopératifs et qui limite la prise de responsabilités. La crise qui touche la valeur travail s'est diffusée à l'ensemble de la société, au sein des organisations collectives – syndicats, partis politiques et même associations – toutes touchées par le désengagement, l'incapacité à débattre et l'individualisme qui accompagnent le rejet des élites par la majorité des citoyens. Pour sortir durablement de la crise politique, pour changer la société, il est indispensable de changer le travail.

C'est à la fois urgent et compliqué car celui-ci est devenu le point aveugle des leaders d'opinion et des responsables, qui ne s'arrêtent pas suffisamment sur les enjeux professionnels quotidiens. Tous se soucient de l'emploi, sans beaucoup d'efficacité, et pas assez du travail concret. Comme le signale Marcel Gauchet ou Alain Supiot, leur culture est celle des nombres, des moyennes et de la gestion. Nos élites dirigent mal l'humain, faute d'avoir conscience du travail qui demeure derrière

les grandeurs comptables et le langage financier qu'elles ont adopté[1]. Le travail réel laisse la place à une boîte noire : le travail abstrait, valeur d'échange dont le salaire est le « prix » de la force de travail pensée comme une marchandise, et dont les résultats à la sortie sont le nombre d'emplois, les profits, les rapports de pouvoir et les inégalités sociales.

Bruno Trentin[2] le souligne, l'organisation du travail fordiste des entreprises a façonné l'ensemble de la société y compris la culture organisationnelle en strates des forces politiques et syndicales (dirigeants, militants, sympathisants) et conduit à certaines impasses en matière d'émancipation, de démocratie et de développement humain. Comme les grandes entreprises, ces organisations sont marquées par le désengagement, le mal-être et l'individualisme.

Pour expliquer la crise du travail, selon leur orientation politique, les responsables invoquent pour les uns des causes extérieures, comme la mondialisation, la financiarisation, la concurrence internationale ; pour les autres, des causes internes : perte des valeurs traditionnelles, refus du changement, paresse, individualisme… La numérisation et les nouvelles technologies sont mises en avant. Mais le contenu des tâches, le chamboulement des organisations du travail, les rapports entre salariés et management ne sont pas analysés avec suffisamment de profondeur pour produire et soutenir des propositions de transformation mobilisatrices, des chantiers d'expérimentation, de nouvelles pédagogies qui définissent une promesse démocratique crédible face à la crise sociale et politique.

Les partis extrêmes proposent de revenir à l'âge d'or des Trente Glorieuses. Au sein de frontières nationales qu'il voudrait étanches, le Front national tient sur le travail un discours d'essence réactionnaire.

1. Entretien avec les auteurs, juin 2016.
2. Bruno Trentin, *La Cité du Travail*, Fayard, 2012.

Il dénonce la mise en cause du passé idéalisé des organisations du travail traditionnelles, qui offraient une protection durant toute une vie professionnelle, et communie avec les classes travailleuses sur la disparition du travail et de métiers aujourd'hui révolus. Il surfe sur l'opposition entre élites et peuple pour rallier les travailleurs qui s'estiment empêchés d'agir et d'innover par des procédures tatillonnes et, parfois, par certains de leurs managers qui ignorent le contenu de leurs tâches, leurs savoir-faire et la pertinence de leur travail. L'absence de proposition alternative donne au Front national un air de visionnaire.

Or, une offre politique différente est possible, à condition de prendre l'activité professionnelle comme levier privilégié pour transformer la société. Une offre politique qui s'appuie sur le travail, facteur d'épanouissement et de développement personnel, et qui fait le pari de mobiliser l'ensemble des salariés, dont la très grande majorité souhaite peser davantage sur l'organisation, la qualité et l'utilité de leur travail. De ce point de vue, les bouleversements en cours (numérisation, émergence de nouveaux modes de consommation, développement durable) représentent une opportunité considérable pour réinventer le travail, pour fournir une matrice qui permette de reconstruire de nouvelles pratiques démocratiques, une nouvelle façon de faire de la politique, et pour changer la société.

Dans un premier chapitre, cet essai revient brièvement sur la façon dont le travail concret, le travail réel est occulté et contraint par la permanence d'une culture fordiste dont les procédures et les modes de gouvernance ont progressivement structuré l'entreprise et toute la société.

La notion de « travail réel » intègre l'organisation de l'activité, les relations entre collègues et avec le management, les relations directes ou indirectes avec les usagers et les clients, qui représentent des sources importantes d'épanouissement, de valorisation, mais aussi d'aléas, de

dysfonctionnements et de mal-être. Ces différents aspects du travail nécessitent que le salarié se mobilise, prenne des initiatives, soit reconnu par ses pairs, qu'il comprenne l'utilité sociale et le sens de sa contribution. Or, le maintien des anciens modes de fonctionnement fordistes, qui séparent ceux qui exécutent et ceux qui organisent et contrôlent l'activité, est à la source des difficultés actuelles. Il est nécessaire de trouver d'autres modes de régulation pour innover.

Dans cet esprit, le deuxième chapitre propose les arêtes d'une nouvelle grammaire des femmes et des hommes au travail. Dans le monde qui tarde à se transformer, ils sont encore considérés comme une ressource, un facteur de production, éléments d'une collection d'individus classés en fonction de leurs diplômes, qualifications, réseaux de relations. Cette vision a sous-tendu l'individualisation des postes de travail, des rémunérations, des parcours professionnels, au détriment des collectifs de travail et des relations interpersonnelles. Héritée de l'esprit des Lumières, la conception de la personne humaine comme sujet autonome qui se construit par un effort sur lui-même a été poussée au bout.

Or les sciences sociales soulignent aujourd'hui que l'homme est aussi un être social qui se développe dans la relation à l'autre. Je me construis en tant que salarié d'abord par le regard de mes collègues, de ma hiérarchie et des clients. Même si ce regard peut m'exaspérer, il m'aide à me définir et à me construire. De ce fait, l'homme n'est plus une ressource, mais un potentiel d'initiatives à développer continûment dans le contact avec autrui et son environnement.

Cette nouvelle vision de l'humain conduit à revisiter la notion de travail, dont les évolutions depuis l'Antiquité naissent de l'interdépendance des hommes et du besoin d'échanger. Au-delà de l'activité de production de biens et de services, le travail a vocation à transformer et à construire de l'humain. La « fin du travail-labeur », que certains

annonçaient il y a plus de quarante ans, ne conduit pas à la sphère du loisir, mais au « travail-œuvre de vie et de création » par l'échange entre personnes différentes.

Transformation du travail, nouvelle grammaire de l'humain, nous sommes dans une crise qui touche aux fondements du monde. Les régulations qui régissaient la vie en société s'évanouissent sans que de nouvelles ne se soient encore établies, autorisant toutes les déviances et monstruosités. Le terrorisme, les affrontements nationalistes et les mouvements xénophobes témoignent de la profondeur des mutations engagées.

La numérisation, qui bouscule et accélère la transformation des anciennes organisations, est aujourd'hui l'emblème de cette crise. Elle représente pour les uns une menace, une cause d'insécurité supplémentaire, et pour les autres l'aube d'un nouvel âge d'or par la remise en cause de hiérarchies obsolètes. Contre tout discours fantasmagorique, le troisième chapitre considère la numérisation comme un moment de bifurcation possible vers les directions évoquées précédemment. Multipliant les possibilités d'échange et de dialogue mais aussi de contrôle accru, les nouveaux outils numériques peuvent autant nous rapprocher que nous éloigner encore davantage d'un travail conçu comme un processus d'humanisation et une œuvre collective.

Le quatrième chapitre examine plusieurs pistes concrètes pour résister à ce danger : nouvelles formes d'organisation du travail, instances de discussion sur le travail, innovation managériale… Elles représentent de nouvelles régulations informelles, des cultures comportementales qui constituent les futurs états de l'art, les gestes professionnels de demain. Bâties à la base, ces régulations ne seront plus données par la tradition, l'autorité ou les institutions.

Les deux derniers chapitres sont consacrés à des réponses plus opérationnelles, concernant la gestion des talents et des compétences,

les dispositifs de formation professionnelle, les statuts collectifs de protection sociale, ainsi que les nouvelles formes de gouvernances d'entreprise. Sont aussi examinés les enjeux des démarches de conduite des changements.

VERS LA FIN DU TRAVAIL PRESCRIT ?

L'épuisement du modèle industriel et des activités tertiaires a inauguré une crise du monde du travail. S'agit-il d'une crise de l'emploi ou d'une crise plus fondamentale, celle du travail comme activité humaine centrale de nos sociétés occidentales contemporaines ? Les gains de productivité, l'automatisation et la délocalisation de nombreuses activités, l'informatisation, le nombre important de travailleurs non préparés aux besoins d'emplois plus qualifiés, l'exigence renforcée de profit des entreprises sont autant de causes d'une crise de l'emploi qui conduit à un chômage de masse et participe au creusement des inégalités et à la paupérisation d'un nombre important de travailleurs. Accaparés par l'urgence de répondre au chômage et de préserver l'emploi, le pouvoir politique et une partie du mouvement syndical ont privilégié les questions économiques et ont trop délaissé celles concernant la qualité du travail. De leur côté, les employeurs se concentrent trop souvent sur la réduction du coût du travail, comme si celui-ci était une marchandise, et exacerbent l'individualisme dans leurs choix de management.

Or, derrière la crise quantitative de l'emploi se cache une crise bien plus profonde de l'activité de travail, qui ne date ni de la numérisation ni de la mondialisation. Cette crise peut s'analyser comme une remise en cause profonde du travail prescrit et de la façon dont le système productif en Europe et en Amérique du Nord s'est appuyé sur l'organisation scientifique du travail et sur le développement du lien de subordination, socle du compromis fordiste qui apporte en échange

salaire, puis protection sociale. En cherchant à prescrire le travail par les procédures et les gestes qui garantissent une qualité de production régulière, l'organisation scientifique du travail aboutit aujourd'hui à une double impasse : sociale, avec la déshumanisation du travail, et économique, avec la difficulté de faire, en matière de performance, un saut qualitatif vers une économie d'innovation.

Le travail en lui-même est resté dans la pénombre comme un univers que l'on ne voulait pas voir, sur lequel tout le monde a fini par s'accorder pour privilégier son enveloppe et non son noyau – tout le monde, sauf les travailleurs eux-mêmes. Qui sait quel rapport personnel chaque travailleur entretient avec son travail et les tâches dont il se compose ? Mis à part certaines PME ou ETI, les dirigeants ont du mal à l'imaginer. Cette absence de reconnaissance nous fait aujourd'hui passer à côté d'une dynamique essentielle de l'entreprise, celle de l'engagement des femmes et des hommes qui y travaillent. Elle est au cœur de la crise du travail et de ses conséquences économiques.

Sans remettre totalement en cause la logique des processus, la recherche d'une performance supérieure et, surtout, la nécessité de favoriser l'innovation conduisent à réduire la part du travail prescrit. Telle est la dynamique engagée par des entreprises pionnières, qu'elles se reconnaissent sous le vocable d'« entreprises libérées » ou non, à l'instar de Michelin, qui a engagé une vaste expérimentation dans l'ensemble de ses usines à travers le monde.

Pour mesurer les freins qu'il faut surmonter et connaître les leviers sur lesquels agir, il est utile de faire un rapide balayage historique permettant de comprendre comment les organisations du travail ont évolué.

RETOUR SUR LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

L'industrialisation a été un processus long, qui s'est développé de manière différente suivant les métiers, la démographie, les cultures, les consommations internes et la position des territoires dans le flux des échanges.

En France, le fait marquant de l'industrialisation, c'est la « confiscation » des savoir-faire des maîtres artisans et des compagnons par les ingénieurs et la science. Il s'agissait d'avoir la pleine maîtrise de l'organisation du travail pour ne pas dépendre des premiers, qui étaient très réticents aux nouvelles techniques. Ces changements ne concernent pas tous les métiers, certains resteront encore longtemps sous une forme d'organisation préindustrielle (bâtiment, agriculture, agroalimentaire ou les métiers tertiaires qui se développent). La liberté ancienne, toute relative, des métiers va être remplacée par la liberté d'entreprendre, qui devient le principe organisateur du droit. Situation qui va, bon gré, mal gré, être acceptée dans l'ensemble des pays occidentaux et par toutes les forces politiques, y compris socialistes.

Cependant, hormis la captation des savoirs dans certains métiers, l'organisation du travail évolue lentement, bien que les ingénieurs acquièrent une position importante avec l'évolution des techniques et la taille des équipements. Les tensions sociales se jouent essentiellement autour des salaires, de l'emploi et des risques liés aux accidents du travail et à la santé des travailleurs, que les premières lois sur le travail des enfants, des femmes enceintes tentent de réduire.

L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

Un nouveau mouvement va venir des États-Unis, qui développent leurs industries. Frederick W. Taylor, un ancien ouvrier qui gravit rapidement tous les échelons et devient ingénieur, fait un double constat : le management est faible et les salariés n'ont pas d'intérêt salarial à améliorer leur travail. Taylor propose alors une méthode objective, fruit d'une observation minutieuse du travail, pour diminuer les efforts des travailleurs et augmenter la production et les salaires. L'expérience est engagée à la Bethlehem Steel en 1890, où les manutentionnaires vont manipuler 48 tonnes de fonte par jour au lieu de 12,7 avec un effort moindre. Dans une période où la population augmente fortement, les salaires vont augmenter de 60 % pour une hausse de la productivité du travail de 369 % et les effectifs de 140 à 600 ouvriers. En contrepartie, les salariés acceptent de tenir un poste déterminé objectivement et de faciliter un fonctionnement plus fluide entre les services.

La Première Guerre mondiale va être un moment important pour la diffusion progressive de l'organisation scientifique du travail durant le demi-siècle qui suit dans la plupart des secteurs, y compris dans le tertiaire et l'agriculture. Beaucoup de dirigeants, de syndicalistes feront le voyage en Amérique pour observer les expériences qui y ont lieu et favoriser l'acceptation de leur implantation en Europe.

Mais, en France, comme il n'y a pas de diffusion du modèle de consommation avant les Trente Glorieuses, le système, resté inégalitaire, crée de plus en plus de frustrations. Les entreprises, en saisissant la dimension scientifique de cette organisation du travail, font accepter une logique assez éloignée du modèle de Taylor, celle du fordisme, qui échange le lien de subordination contre la protection sociale et la réparation des atteintes physiques du travail. La Seconde

Guerre mondiale, puis l'introduction des technologies dans le traitement des données et la robotisation depuis les années 1970 accélèreront le phénomène.

LA DIFFICILE RÉSURGENCE DU TRAVAIL RÉEL

Dans tous les domaines, la technique, qui devient technologie, va renforcer ce mouvement en intégrant une nouvelle base d'objectivation. La contrainte ne doit pas paraître fixée par l'entrepreneur, mais être la conséquence de la technologie. Les « reporting », la pression budgétaire, la concurrence, la qualité, la comparaison avec les autres pays sont autant de moyens de légitimer les organisations sans favoriser la créativité. Celles-ci se constituent pour ainsi dire « hors sol », accentuant la distanciation vis-à-vis du travail concret. Les entreprises et l'État jugent nécessaire de diffuser l'idée qu'il n'y a qu'une seule organisation du travail possible, issue de la « science », qui apporte le « progrès » et qui, de ce fait, n'est pas discutable.

Quelques brèches ont néanmoins été ouvertes avec le droit d'expression, les cercles de qualité, l'enrichissement des tâches, les équipes autonomes, la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, le management participatif, l'entreprise apprenante et maintenant l'entreprise agile. Cependant, toutes ces formes, qui ne sont pas sans intérêt pour l'évolution de la prise en compte du travail, n'ont pas réussi à inverser la logique de l'organisation scientifique du travail et le primat du travail prescrit sur le travail réel.

Dans le réel du travail, l'individu remodèle toujours ce qui lui est prescrit. Nous touchons là le cœur d'un code d'honneur susceptible de faire surgir la perspective des renversements à venir. Car les femmes et

les hommes ne sont jamais totalement victimes de la parcellisation des tâches et des modes d'organisation du travail. Les analyses sous les dictatures communistes montrent que, même dans des systèmes très contraints, les salariés inventent des pratiques et des routines qui facilitent leur travail. Ils ajustent toujours le cadre prescrit de leur activité professionnelle à leurs propres normes professionnelles. Ainsi, au travers de chacun de ses actes, le salarié se construit, tisse des liens avec les autres, produit du lien social, de la solidarité, de la société, du projet. C'est dans le déni de cette réalité sociale et des opportunités qu'elle offre au travailleur que se trouve la véritable matrice du « risque psychosocial » au travail, que le développement des procédures fait prospérer. La difficulté à discuter du travail concret devient d'autant plus douloureuse que l'élévation du niveau général de formation, l'évolution du rapport à l'autorité et le mélange des cultures au sein des sociétés européennes ont créé des demandes d'autonomie de plus en plus fortes de la part des salariés.

Malgré tout, aujourd'hui, la résurgence du travail réel se heurte à trois obstacles : l'annonce de la fin du travail lui-même, l'enfermement d'une certaine tradition syndicale dans une vision doloriste du travail et la fuite dans un double discours managérial qui vante les nouvelles méthodes de management sans prendre les moyens de les mettre en œuvre réellement.

LA FIN DU TRAVAIL ?

Depuis la fin des années 1970, les débats lancés par André Gorz se cristallisent entre deux perspectives, la « fin du travail » et l'idée de sa transformation radicale, même si l'enjeu est finalement le même :

repenser une activité humaine qui prenne en compte les aspirations et les compétences de chacun, ainsi que la production de biens durables.

Pour André Gorz[3] et Dominique Méda[4], faute de le repenser, le travail est essentiellement un lieu de contrainte et de souffrance. La solution à apporter réside alors dans la valorisation des activités hors travail ou dans la « fin du travail », et donc la priorité donnée à une réduction forte du temps de travail. Cette perspective repose sur une distinction entre l'activité asservissante que représente le travail, soumise au seul besoin de consommation, et les activités libres ou libératrices tels que le loisir, l'action associative ou l'œuvre. La mise en œuvre des 35 heures, puis les dérives qui en ont résulté du fait de leur non-négociation dans plusieurs secteurs professionnels ont montré les limites de cette approche et ont conduit à l'autre perspective.

La transformation radicale du travail inspire aujourd'hui un certain nombre d'approches. Certaines initiatives, comme celles prises par nombre de grandes entreprises et valorisées par la plateforme Great Place to Work, tentent de rapprocher l'activité de travail du loisir en donnant aux espaces de travail les attributs de la détente ou du loisir (babyfoot, hamacs ou espaces dédiés à la sieste…) ou en fournissant en leur sein conciergeries et services qui relèvent de la sphère domestique et facilitent la vie des salariés (salles de sport, coiffure, massages, pressing). C'est dans cet esprit que se développent certaines politiques de qualité de vie d'entreprises qui toutefois ne permettent pas de regarder en face le travail réel et considèrent que le bien-être au travail résulte avant tout d'éléments qui se situent à sa périphérie. Une autre façon de tuer le travail.

Mais il résiste, parfois violemment. Les vagues tragiques de suicides apparues dans plusieurs entreprises à la fin des années 2000 en

3. André Gorz, *Adieux au prolétariat. Au-delà du socialisme*, Galilée, 1980.
4. Dominique Méda, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995.

témoignent. Plusieurs auteurs, comme Vincent de Gaulejac[5], ont mis en avant la violence des modes de management et des outils de gestion comme cause de la souffrance au travail. Pierre-Yves Gomez[6] a analysé comment le travail réel devient invisible et disparaît, sous l'emprise des « reporting » et des procédures qui résultent en partie de la financiarisation des entreprises. Très certainement, la difficulté à réinvestir le travail réel cache une incapacité quasi idéologique à penser le lien entre performance durable et développement humain, qui s'établit au cœur de toute activité professionnelle et que révèle la crise en termes à la fois de compétitivité et de mal-être humain et sociétal[7].

Les modes d'organisation du travail sont au cœur de ce paradoxe. Ils ne sont pas guidés par des évolutions techniques, mais par des décisions politiques et par des choix qui constituent souvent un rapport de domination.

Face à ce défi, la thématique des risques psychosociaux (RPS) s'est imposée dans le débat public et dans les services de ressources humaines et santé au travail des entreprises. Les démarches de prévention, indispensables, n'affrontent pas cette impasse idéologique et sont souvent marquées par plusieurs biais qui les rendent relativement illusoires.

D'une part, elles s'inscrivent dans la logique du maillon faible, en s'appuyant sur le caractère multifactoriel de la pathologie psychosociale : les salariés touchés par le stress ont une fragilité intrinsèque qu'il s'agit de prévenir. Des remèdes individuels, axés sur des stages de développement personnel ou le coaching, ont été développés ces trente dernières années. Les séances de *mindfulness* constituent la dernière

5. Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2004.
6. Pierre-Yves Gomez, *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin, 2013.
7. Michel Lallement, *Le Travail sous tensions*, Éditions Sciences humaines, 2010.

mode, après les séances de massage et les salles de sport. Elles visent à aider les individus à résister au stress. Objectif intéressant, mais certains y voient une façon de « psychologiser » des dysfonctionnements organisationnels[8]. Individualiser ainsi la prévention des risques psychosociaux cantonne les démarches d'entreprise aux symptômes et évite de remonter aux causes plus collectives, qui sont souvent organisationnelles, managériales et liées aux modes d'exercice du pouvoir.

D'autre part, ces démarches de prévention s'inscrivent dans l'ancienne vision fordiste du travail, version mentale : le travail est dur, stressant, parfois douloureux, il s'agit d'abord de limiter les dégâts sans s'interroger sur les gains de performance qu'offriraient d'autres fonctionnements. Dans cet esprit, il est juste de médicaliser ces risques en leur donnant le statut de maladies professionnelles – dont nous verrons plus loin qu'il vise plus à réparer qu'à prévenir. Dans ce schéma, l'humain et la performance ne font pas bon ménage.

Une autre approche est souhaitable et possible, que le rapport Lachmann, Larose et Pénicaut[9] et les travaux de l'Observatoire social international[10] privilégient. Elle repose sur un renversement : considérer le travail comme une source de santé, envisager le bien-être et l'engagement des salariés comme les principaux facteurs de performance et de satisfaction des clients. Cette approche de la qualité de vie au travail repose sur la reconnaissance des personnes que permet la discussion, entre collègues et avec la hiérarchie, du contenu des tâches et de leur utilité pour la société.

Cette mise en débat permet d'articuler performance supérieure et développement humain pour construire une activité valorisante dans

8. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 2008.
9. « Bien-être et efficacité et au travail », Rapport au Premier ministre, février 2010.
10. « Santé, Travail et Société », www.observatoire-social-international.com

un monde durable. Toutefois, cette discussion du travail dans les équipes et les collectifs ne va pas de soi. Mettre en place des espaces, des ressources, une culture permettant de discuter le travail et de le repenser comme un lieu d'épanouissement et de valorisation pour l'homme, ainsi que de développement harmonieux pour la société, implique une transformation des pratiques syndicales et managériales.

NOUVELLES PRIORITÉS SYNDICALES

La focalisation sur le travail prescrit s'est aussi diffusée dans les organisations collectives du mouvement ouvrier, organisations politiques et certaines traditions syndicales. Elles ont non seulement accepté, mais également intégré que l'organisation du travail et les procédures relevaient du management, elles ont longtemps délaissé la question du travail réel et spécialisé l'action syndicale et politique sur les contreparties en matière de droits sociaux et de protection sociale. Celles-ci avaient l'avantage de pouvoir être négociées de manière centralisée avec les directions des entreprises ou les représentants des employeurs à la branche. Cette focalisation a indéniablement amélioré la situation salariale, les gains de productivité liés aux technologies et à l'organisation scientifique du travail ayant permis un enrichissement sans précédent des sociétés industrielles. Dans ce contexte, séduites par l'efficacité des entreprises, les organisations du mouvement ouvrier se sont aussi dotées de leur « bureau des méthodes » pour élaborer les programmes, définir les revendications, organiser l'action… Ce faisant, le mouvement syndical s'est globalement engagé dans une vision doloriste et marchande du travail dans laquelle les mauvaises conditions de travail donnaient lieu à compensation.

Certains responsables syndicaux y voient la principale explication au recul de l'adhésion syndicale en Europe. Le compte pénibilité s'inscrit encore partiellement dans cette perspective (compensation de mauvaises conditions de travail par des points de départ en retraite anticipée), mais il comporte un volet prévention. Car la santé au travail et les politiques de prévention font désormais partie pour les salariés du paquet minimal d'exigences sociales, à côté du salaire et de la protection sociale. Ils imposent aujourd'hui au syndicalisme un changement de posture, engagé depuis plusieurs années.

La CFDT pratique depuis vingt-cinq ans un travail systématique d'enquête, « Le travail en questions », auprès des salariés, qui se prolonge en 2016 avec un nouveau questionnaire. La CGT a inscrit la thématique du travail au cœur de ses deux derniers congrès. Le débat sur les situations concrètes de travail permet aujourd'hui au syndicalisme de redonner de la vigueur à sa critique sociale, de la pertinence à ses propositions et de l'efficacité à la défense des intérêts des salariés. Cette stratégie émergente lui permet aujourd'hui de renforcer ses liens avec ses adhérents pour bâtir un projet fondé sur leur écoute.

Toutefois, ces chemins nouveaux sur lesquels s'engage le syndicalisme peuvent susciter des craintes. Certaines directions peuvent être tentées d'organiser l'agora d'un dialogue sur le travail, tout en marginalisant les syndicats pour occulter le nécessaire débat sur les stratégies économiques et financières de l'entreprise. De façon symétrique, ce dialogue professionnel qui réconcilie en partie performance et développement humain peut être perçu par un syndicalisme traditionnel comme une démarche qui débouche *in fine* sur une collaboration de classe niant les divergences d'intérêts.

En permettant de négocier le temps de travail au sein de l'entreprise et en inversant dans ce domaine la hiérarchie des normes, la loi El Khomri

a déclenché des oppositions dont la vigueur a bien montré la profondeur et la nature des bouleversements : la sortie de la verticalité issue du fordisme et de sa traduction en matière de relations professionnelles, la difficulté à faire émerger des régulations plus horizontales.

Pourtant, pour que la parole sur la réalité du travail se libère, circule, se confronte, se nourrisse des enjeux liés au devenir de l'entreprise, il y a besoin d'un syndicalisme qui organise la participation des salariés au plus près des situations concrètes, à partir d'outils, de moyens et de droits facilitant la prise en compte dynamique du « monde vécu » par les salariés.

UNE ÉVOLUTION MANAGÉRIALE INDISPENSABLE

En matière managériale, l'idée que ceux qui sont les exécutants peuvent avoir une grande part dans l'efficacité et l'innovation émerge difficilement. Le vieux monde est remis en cause mais il résiste. Pour répondre à la mondialisation et à la concurrence des pays émergents, de nouveaux modes de management sont apparus, présentés en rupture avec la pensée fordiste et valorisant l'initiative des individus, leur autonomie, leur responsabilisation.

Pour autant, les promesses de ces nouvelles formes de management n'ont pas toutes été tenues. Leur mise en œuvre s'est davantage inscrite en prolongement ou en mutation du fordisme qu'en rupture avec lui. Les systèmes d'information, l'intervention des grands cabinets pour transformer les organisations ont finalement considérablement renforcé les procédures et les modes de contrôle à travers un développement pléthorique des indicateurs de « reporting ». La responsabilisation des salariés et de leurs managers s'est révélée être souvent un leurre, coincés

qu'ils étaient par l'emprise des dispositifs de contrôle budgétaire. Comme le constate François Dupuis[11], la faillite de la pensée managériale apparaît au grand jour. L'ébranlement des vieilles organisations du travail fordistes remet en cause l'ancien modèle managérial mais celui-ci continue de servir de viatique aux managers de tous les niveaux, faute d'un nouveau modèle crédible, efficace et assumé.

Le malaise est particulièrement repérable à l'échelon des managers de proximité. Sous la pression des clients et de leurs équipes de travail, ils appréhendent bien la nécessité de développer des pratiques en rupture avec celles qui sont appliquées par leur hiérarchie. Pour eux, revenir au travail réel est relativement évident vis-à-vis de leurs subordonnés ou de leurs pairs, mais ils sont en difficulté pour justifier leurs choix auprès de leur propre responsable. La montée des cas d'épuisement professionnel – ou « burn out » – n'est pas tant liée à la charge croissante de travail, au stress, à la pression mentale qu'à la transformation brutale des organisations et des métiers sans accompagnement des managers et sans que soit pensé ni discuté le nouveau rôle qui peut être le leur dans le monde qui vient.

UNE GESTION DU CHANGEMENT TRAUMATISANTE

Les projets de réorganisation se multiplient dans les entreprises avec très souvent des impacts négatifs. Ces transformations prennent la forme de projets réfléchis et portés par les directions, avec l'aide de grands cabinets de conseil, dans une logique de rupture visant à répondre à la rapidité brutale des mutations auxquelles l'entreprise est

11. François Dupuis, *Lost in management*, t. 1, *La vie quotidienne des entreprises du XXIe siècle*, 2011, et t. 2, *La faillite de la pensée managériale*, 2015.

soumise. Mis en place dans le cadre de démarches relativement descendantes le long des hiérarchies en place, ces projets s'accompagnent d'une communication qui met en avant leur caractère participatif et appelle les collaborateurs à s'impliquer, à faire preuve d'initiative pour réussir la transformation.

Mais de nombreuses études montrent que la multiplication des changements organisationnels se traduit par un recul de l'engagement professionnel des salariés et une hausse de l'absentéisme, notamment maladie. Elles constatent aussi que les projets n'aboutissent jamais, ou presque, aux résultats de performance (satisfaction des clients, productivité) attendus et fixés à l'origine du projet.

Cette constatation est souvent attribuée à la résistance au changement dont feraient preuve les salariés, particulièrement en France, et de nombreuses entreprises de conseil ont développé des méthodes de conduite du changement censées lever les préventions des collaborateurs.

Certains observateurs avancent d'autres raisons à cet état de fait et plaident pour une meilleure prise en compte de l'expertise des agents d'exécution et des échelons opérationnels[12]. Effectivement, le caractère descendant des démarches ne conduit pas toujours à intégrer, dès la conception du projet, les conséquences des nouvelles organisations choisies sur le travail quotidien. L'appel au changement et à l'engagement n'est pas entendu, quand il n'est pas perçu comme manipulatoire, et les modes de gouvernance habituels favorisent des comportements de résistance.

Les bouleversements exigent d'autres procédures pour que le vieux monde cesse d'empêcher le nouveau d'émerger. Au-delà des méthodes

12. David Askienazy et Antoine des Mazery, *Réconcilier les décideurs et le terrain. Pour réussir le changement dans l'entreprise*, Gereso, 2015.

participatives, lorsque le travail lui-même et les collectifs professionnels sont les principales ressources de la transformation, le changement n'est plus contraint ni imposé, il est co-construit et interactif. L'engagement professionnel et le bien-être au travail en sont renforcés.

Cette approche nouvelle du changement apporte une vision différente du travail qui considère les collaborateurs comme les premiers experts. Ce renversement de perspective appelle les décideurs à s'en tenir à la définition de la stratégie, pour laisser les marges de manœuvre nécessaires à la déclinaison opérationnelle des objectifs et à leur mise en œuvre par les acteurs de terrain. Il réinterroge également l'expertise, ses compétences et ses modes de fonctionnement pour impliquer les collaborateurs et les utilisateurs dès la conception des projets.

DE LA RESSOURCE À L'HUMAIN : REPENSER LE TRAVAIL ET L'ENTREPRISE AVEC LES NOUVELLES CATÉGORIES EN SCIENCES HUMAINES

Repenser le travail pour le transformer, à l'ère de la postmodernité, suppose de revenir sur ce qui reste bien souvent encore un impensé ou un implicite dans les organisations du travail : le travailleur et ce qui constitue son humanité.

Or, l'homme au travail ne peut pas être pensé comme une simple « ressource » que l'on pourrait « gérer » de façon uniforme et anticipée puisque son humanité réside dans le fait qu'il se définit lui-même, de façon singulière, à travers ses actions[13]. Contrairement aux ressources matérielles et techniques, l'homme n'est pas un moyen ajustable à une fin prédéfinie, une ressource stable, prévisible, rationalisable, sauf dans une situation d'esclavage, mais comme un potentiel d'initiatives qui se développe et s'enrichit sans cesse. Cette nature de l'homme fonde l'écart entre travail prescrit et travail réel car l'homme réaménage sans cesse la prescription dans l'acte de travail. La réduction de l'homme à une ressource mécanique, comme dans le fordisme, est également fausse du point de vue éthique. En effet, l'homme est une fin en soi, il est digne de respect et ne saurait être utilisé uniquement comme un moyen pour des fins étrangères, sans perdre en partie ce qui fait son

13. Jean-Paul Sartre, *L'Existentialisme est un humanisme*, Gallimard, 1946.

humanité. C'est une règle fondamentale du devoir moral et de l'impératif catégorique kantien. Ainsi, si le salarié « sert » dans la production, il doit en même temps être considéré pour lui-même, comme un être rationnel capable de décider en première personne et se fixant à lui-même ses propres buts.

C'est pourquoi le travail a pour vocation d'être non seulement une activité de production de biens ou de services, mais également une activité de développement humain et une instance d'humanisation par la production de biens utiles. Il faut repenser le travail comme une activité qui amène toujours un progrès pour l'humain et non comme un état figé, la reproduction à l'identique des mêmes processus pour les mêmes résultats. L'aliénation du travailleur et la souffrance au travail ou le désengagement proviennent de cette dépossession du processus de production à travers lequel le travailleur se réalise, se libère et devient davantage homme. Le travail authentique est une activité créatrice d'humanité à travers l'émancipation qu'il permet et la double ouverture qu'il apporte : ouverture à la nature comme possibilité de transformation et ouverture à l'autre comme possibilité de reconnaissance. C'est bien dans cette direction qu'il s'agit aujourd'hui de penser la souffrance au travail en constatant la contradiction permanente entre l'appel à l'initiative, à l'engagement, et le maintien de procédures et de contrôles qui déresponsabilisent. C'est également sur ce chemin qu'il est pertinent de repenser le management comme un service orienté vers le respect, l'épanouissement et le développement des managers et des subordonnés. C'est enfin ce cadre qui explique pourquoi le développement de groupes de parole, de dialogue professionnel constituent autant de formes favorisant la reconnaissance et la coopération entre les personnes.

LIBERTÉ ET CRÉATIVITÉ : LE TRAVAIL COMME ŒUVRE, FACTEUR DE LIBÉRATION ET D'ÉMANCIPATION

Le travail peut donc être source d'émancipation pour le travailleur. Pour cela, il est nécessaire de favoriser de nouvelles pratiques managériales cohérentes avec les principes humains que nous venons d'évoquer. Repenser le travail du point de vue de l'humain, désormais conçu comme une fin en soi, interroge sur l'utilité du contrôle quel que soit le bien produit. La question n'est pas seulement la finalité de l'entreprise, ce qu'elle produit (biens, services, etc.) mais aussi la manière dont elle développe une autonomie responsable, créatrice. Comment passer du management par la surveillance dans une production de biens à l'identique à un management par la coordination et la stimulation, qui favorise créativité et innovation ?

Le contexte international de concurrence accrue entre pays a certes été le terreau d'une aggravation des conditions de travail pour certaines catégories de salariés. Mais il constitue aussi un facteur d'émancipation du travailleur avec l'apparition d'une nécessité cruciale : l'innovation[14]. Pour affronter la concurrence, il faut pouvoir innover. Et pour innover, il faut des salariés créatifs. Or comment être créatif si la direction et le management imposent une rationalisation du travail qui aliène et brime l'initiative du salarié – même si certaines harmonisations sont nécessaires ? Les entreprises appartenant au « mouvement des entreprises libérées[15] » proposent d'abandonner le contrôle et la surveillance, qui sont une perte de temps et d'argent pour l'entreprise, au profit de la confiance donnée aux salariés, qui leur permet de

14. Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.
15. Isaac Getz, Brian Carney, *Liberté & Cie*, Fayard, 2012.

s'impliquer dans leur travail : chacun peut proposer de nouvelles idées pour son entreprise, peu importe sa place dans la hiérarchie. Il reste néanmoins aux « entreprises libérées » à montrer comment la liberté de chacun est mise au service du collectif et non de son seul bien-être individuel. Cette interrogation renvoie aux modalités du gouvernement de l'entreprise.

UNE RUPTURE DANS LA FAÇON D'APPRÉHENDER L'HUMAIN : SA CONSTRUCTION DANS LA RELATION À L'AUTRE

S'il est un animal social, comme le pense Aristote[16], alors c'est l'homme dans sa dimension essentiellement sociale qui doit être mis au centre de la question du travail, et celle du lien social au travail devient primordiale. Qu'est-ce qui peut être partagé au travail ? La stratégie de l'entreprise et les décisions prises en amont ? Les résultats du travail (gains et bénéfices) en aval ? L'activité laborieuse elle-même par des outils partagés et des pratiques collaboratives ? Et, pour finir, quelle est la place de la solidarité, du don et de l'échange non marchand entre les travailleurs ?

La dimension collective est une dimension essentielle du travail humain, entendu non pas seulement comme l'activité de production ou de création faite par l'homme, mais comme celle qui lui est spécifique, et constitutive de son humanité. Le type de collectif et donc de relation à autrui qui entre en jeu dépasse largement la réalisation

16. Aristote, *Politique*, GF-Flammarion, 1990.

d'une tâche à plusieurs selon une participation prescrite par l'organisation ; il suppose l'association volontaire des travailleurs pour un objectif commun. Penser la dimension collective du travail exige de distinguer deux processus de groupes : la coopération *versus* la collaboration. La coopération désigne un lien plus ténu que la collaboration, comme action collective soutenue par des moyens communs, mais avec une prise de décision concertée et une répartition équitable des produits du travail. Le collectif organisé autour d'une situation concrète est donc fondamental pour la réalisation du projet d'entreprise et, derrière, pour la réalisation de soi au travail. Le désengagement au travail est lié en grande partie à une perte de liens sociaux professionnels essentiels : pour qui, pourquoi, avec qui et pour combien de temps travaillons-nous dans telle entreprise ? La collaboration ne peut se faire sur le seul motif rationnel et économique de la perception d'un salaire.

Il est donc indispensable de revenir sur la conception moderne de l'homme comme sujet entièrement rationnel. Les sens deviennent aussi importants que la raison. La conception d'un sujet nécessairement en relation, interdépendant et relatif, est radicalement nouvelle dans la gestion d'entreprise et explique l'émergence des nouveaux rapports des salariés à leur travail. L'homme ne se construit pas seul avec lui-même, son développement appelle une co-construction. De même que l'acteur n'habite réellement son rôle que dans le regard de son partenaire, de son metteur en scène et de son public, de même le salarié n'habite sa fonction que dans le regard de ses collègues, de son management et des clients. La reconnaissance d'autrui est essentielle à la construction de la personne, à l'intérêt et au plaisir au travail. Cette façon d'appréhender l'humain sous-tend la vision d'un travail créateur facteur de socialisation. Elle justifie pleinement la nécessité de développer des instances de dialogue professionnel, des groupes d'échange entre pairs.

Elle permet aussi de comprendre comment la satisfaction des clients oriente l'activité professionnelle des salariés et favorise leur engagement et leur bien-être au travail.

Mais il ne s'agit pas d'importer une vision purement idéalisée, pacifique des rapports humains dans l'entreprise. Derrière la nécessaire altérité au travail, constitutive d'humanité, il faut entendre aussi des rapports conflictuels et des désaccords professionnels. En effet, autrui ou l'*alter ego* n'est pas seulement un autre moi, un semblable, mais également un autre que moi, un être différent. L'autre est à la fois celui qui me juge, me contredit, me met face à mes contradictions et celui qui me reconnaît, m'écoute, m'approuve et avec qui je transforme un « monde ».

En prenant en compte la nécessaire altérité de l'humain, on passe de la notion d'individu isolé, indépendant, autosuffisant à la notion de personne, en lien vital avec autrui. Le monde professionnel doit lutter contre la vision spontanée selon laquelle les autres ne sont là que comme concurrents et en situation de s'approprier les biens d'autrui. L'être humain devient une personne qui a besoin de s'inscrire dans un collectif pour vivre, satisfaire ses besoins, ses désirs et se réaliser.

Parce que le travail représente une activité centrale de la vie dans nos sociétés, il est essentiel de repenser les relations interpersonnelles qui s'y établissent. Elles sont de trois types : le lien hiérarchique, ou lien de subordination, qui lie le salarié à son employeur puis à son manager ; les relations horizontales et transversales entre salariés, entre pairs, qui posent la question du don et de l'entraide dans les relations de travail soulevée par Marcel Mauss[17], Norbert Alter[18] ou Alain Caillé[19] ;

17. Marcel Mauss, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et anthropologie*, PUF, 1991.
18. Norbert Alter, *Donner et prendre. La Coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
19. Alain Caillé, Jean-Édouard Grésy, *La Révolution du don. Le management à la lumière de l'anthropologie*, Seuil, 2014.

enfin la nature des liens avec les parties prenantes de l'entreprise et, au sens large, avec la société.

L'ENTREPRISE, UN LIEU DE VIE ET DE PROJET COLLECTIF

De ce point de vue, l'impasse sur ce tissu de relations interpersonnelles peut faire oublier que l'entreprise est d'abord une communauté humaine et le principal lieu de socialisation et de vie collective. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et, avec elles, le télétravail ou le travail à distance peuvent contribuer à nier la nature sociale de l'espace de travail, en échange d'une plus grande liberté spatiale et temporelle donnée aux travailleurs.

Or l'entreprise est aussi l'endroit où le travail concret acquiert une valeur d'usage par la mise sur le marché des résultats de sa production. Elle doit donc être aussi pensée comme un projet de société lié à l'utilité du travail de ses salariés, pour l'ensemble de la société. À travers lui, l'entreprise, élément de la société civile, est un agent essentiel du changement social. Cet aspect est au cœur de l'idée de responsabilité sociale des entreprises qui se fraie péniblement un chemin sur la scène sociale et politique, mais qui mobilise une part croissante des investisseurs et une majorité de plus en plus importante de la population, notamment les jeunes.

C'est pourquoi mettre l'accent sur l'humanité du travailleur conduit à considérer que le monde économique n'est pas une multiplicité d'agents isolés aux intérêts disjoints, mais un ensemble de communautés humaines appelées à viser le bien commun. Il est alors facile de comprendre pourquoi la sortie problématique des organisations

de travail fordistes et la prise en compte encore insuffisante du potentiel humain au sein de l'entreprise empêchent de prendre en compte cette vocation sociétale de l'entreprise et resurgit sur la société tout entière.

Redéfinir ainsi la place sociétale du travail à partir de son utilité sociale, discutée avec les différentes parties concernées, conduit à passer de la sphère biologique des besoins vitaux et de celle, économique, de la société de consommation à la sphère supérieure de la création de valeur en commun. Pour cela, il faut remettre au centre de l'activité de travail sa valeur d'usage, telle que la redéfinissent Pierre Dardot et Christian Laval[20], comme création d'un bien commun.

LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITÉ ET DE LA DIFFÉRENCE

Dire que l'homme est un être social qui se construit dans sa relation aux autres exige de prendre en compte la diversité comme facteur de développement au lieu de renvoyer dans la sphère intime ou communautaire les différences visibles. Se pose alors la question du vivre-ensemble qui ne réside pas tant dans la coordination d'une activité à plusieurs mais dans le fait que je refuse aux autres d'exister tels qu'ils sont, d'être différents de moi. Comprendre et intégrer la diversité humaine dans les entreprises comme dans la société civile, c'est travailler sur la marge et réviser les préjugés sur la norme et l'anormal. Construire un collectif professionnel conduit à s'organiser pour intégrer des différences, car, contrairement aux groupes affinitaires, l'équipe de travail n'est pas « choisie », elle est « donnée ».

20. Pierre Dardot, Christian Laval, *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*, La Découverte, 2014.

Le collectif sera d'autant plus riche qu'il se nourrit de la singularité et de la spécificité de ses membres.

Deux questions se posent pour la constitution de collectifs authentiquement humains dans le monde du travail. D'abord, comment intégrer toutes les personnes dans l'entreprise, c'est-à-dire accepter la différence et s'enrichir des personnalités diverses ? En ce sens, Marx opposait le « travailleur concret », c'est-à-dire tel individu spécifique exerçant tel métier, possédant telles compétences, dans telle situation personnelle, de santé, etc., au « travailleur abstrait », conception qui indifférencie, annihile les différences, réduit à une force de travail indifférenciée. Mais, en même temps, le travailleur concret est un « homme générique » qui s'inscrit dans un « monde vécu » et non un individu isolé. Il appartient d'autant plus au genre humain qu'il est spécifique et inscrit dans une histoire, une situation, avec telle qualité, telle capacité, etc.

La deuxième question est alors : comment intégrer le tout de l'homme, non seulement son esprit, mais aussi son corps et, avec lui, ses émotions et ses désirs ? L'enjeu actuel d'un meilleur engagement et épanouissement de l'homme au travail est de rompre avec la compréhension unilatérale qui en fait un être uniquement rationnel, entièrement programmable et prévisible. Comprendre l'homme, c'est accepter l'intégralité de son être et le lien essentiel, insécable entre son corps et son esprit. Mettre de côté le corps, les émotions, le ressenti au travail, c'est oublier l'homme derrière le travailleur et provoquer frustrations et mal-être.

L'engouement actuel pour les formations ou le « coaching » en développement personnel dans les entreprises est la preuve d'une prise de conscience de l'importance de ce double questionnement : pour être heureux au travail et se sentir à sa place, encore faut-il savoir qui l'on est par rapport aux autres, réfléchir à son identité et prendre conscience

de l'ensemble de ce qui nous constitue. L'enjeu est donc de repenser le travail en intégrant l'ensemble des ressources disponibles, en interne (toutes les formes d'intelligence, mais aussi la sensibilité) et en externe (situation et relations avec autrui).

Dans les entreprises comme dans la société civile, cela interroge la reconnaissance de chacun, d'un point de vue éthique et juridique, et conduit à examiner la tension entre deux notions centrales : la justice et l'égalité. En suivant la thèse de Marx[21], nous pouvons dire qu'être juste n'est pas traiter à égalité des individus dissemblables : le droit devrait être non pas égal, mais inégal pour traiter des individus et des travailleurs différents. En effet, ils diffèrent en capacités, savoirs, savoir-faire, savoir-être, situations familiale, sociale, historique, géographique, condition physique, santé, etc. Traiter de la même façon des individus différents, c'est être injuste. Finalement, ce ne serait que reproduire les inégalités de nature entre les hommes.

Cette tension nous amène à distinguer entre égalité et équité. Certes, d'un point de vue éthique, il est juste de rétribuer chacun en fonction de sa situation au sens large, mais c'est actuellement difficile d'un point de vue juridique. Il faut alors poser le problème du droit à la différence en entreprise. Il en ressort une tension entre la garantie de droits (qui doivent être les mêmes pour tous) et la préservation de la diversité et de la pluralité en entreprise (la singularité de chaque travailleur).

L'apprentissage de la différence et le respect de la diversité dans l'entreprise constituent un exemple supplémentaire qui illustre comment les comportements acquis dans l'activité professionnelle, au sein de l'entreprise, contribuent à réguler les dysfonctionnements constatés dans la société et à renforcer la santé démocratique du pays.

21. Karl Marx, *Critique du programme de Gotha*, Éditions sociales, 2008.

Dans le cadre de leurs engagements en faveur de la diversité, de nombreuses entreprises (RATP, Engie, Veolia, La Poste, Aéroports de Paris…) ont mis en place des politiques concernant le fait religieux en entreprise : gestion des congés par rapport aux fêtes religieuses, prise en compte de différentes croyances dans la restauration collective, refus des dérives sectaires, respect du droit des femmes… L'entreprise joue aujourd'hui un rôle de premier plan pour revisiter les canons de la laïcité et de la tolérance religieuse à l'heure de la mondialisation, à partir des questions qui se posent en son sein. Bien au-delà de la neutralité exigée des salariés au nom de valeurs laïques et républicaines malmenées, elle élabore de nouvelles réponses pour assurer le vivre-ensemble. Hormis l'école, peu d'instances en dehors du travail et de l'activité professionnelle sont autant amenées à relever ce défi, à partir d'une pensée sur ce qu'est l'homme aujourd'hui, et surtout d'en assurer une mise en pratique quotidienne. De manière similaire, les politiques d'entreprise en matière de handicap favorisent une meilleure prise en compte et intégration sociale des personnes handicapées.

NOUVELLES ARTICULATIONS ENTRE INDIVIDU ET COLLECTIF, ENTRE PERSONNE ET COMMUNAUTÉ

La nouvelle importance accordée à la dynamique des relations interpersonnelles permet aussi de repenser les principes d'un fonctionnement collectif, qui a perdu beaucoup de terrain dans la sphère professionnelle face aux processus d'individualisation. À l'heure où les outils numériques, les enjeux de compétitivité et les exigences des clients rendent de plus en plus incontournable l'organisation collaborative, cette évolution est tout à fait précieuse.

Une conception radicalement différente du groupe professionnel se met en place, en rupture avec un double héritage : celui du collectif qui assimilait et détruisait les individualités dans l'univers tayloriste[22] ; celui de l'individualisation des années 1980-2000[23] qui reposait sur des principes de mérite et de concurrence entre des individus indépendants et isolables les uns des autres. Les nouveaux collectifs cherchent à assurer la cohésion d'ensemble tout en développant l'individualité de chacun à son plus haut degré de singularité, de savoir-faire, de signification.

Avec les plateformes collaboratives de type réseau social d'entreprise, l'association sous forme de communautés (de projet, de pratique, d'intérêt) est désormais valorisée. Nous sommes face à des communautés de choix, d'appartenance plus ou moins éphémère, dans lesquelles l'individu interchangeable cède la place à la personne, être singulier, spécifique, qui s'inscrit dans le collectif pour trouver sa place et son identité par différenciation et lien de complémentarité. Désormais, chacun ne s'engage que s'il en retire une contrepartie[24].

Dans ce schéma, la dynamique qui fonde les relations personne-communauté ou individu-collectif est très puissante, mais elle n'est pas sans risques et demande le développement d'apprentissages sociaux. Au nom de l'intérêt du collectif, des membres peuvent se retrouver sous la pression d'autres membres, et certains peuvent être en situation d'en profiter plus que d'autres. Il ne s'agit pas de nier les conflits, au contraire, le fonctionnement doit permettre de les reconnaître et de mieux les résoudre en favorisant le débat, les explications et, dans la durée, la progression de tous.

Là aussi, la transformation des collectifs de travail et les apprentissages sociaux qui s'élaborent au sein de l'entreprise dans le domaine de l'intégration des personnes dans les communautés professionnelles ne seront pas sans impact ni sans utilité pour trouver des réponses aux défis qui se posent à l'ensemble de la société française, particulièrement sur le terrain démocratique.

22. Sur l'héritage de ces questions, voir le débat entre Émile Durkheim et Ferdinand Tönnies : Ferdinand Tönnies, *Communauté et société*, PUF [Gemeinschaft und Gesellschaft, 1887], 1977 ; Émile Durkheim, « Communauté et société selon Tönnies », *Revue philosophique*, n° 27, pp. 416-422, 1889.
23. Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Érès, 2015.
24. Notion développée par le MAUSS : demander, donner, recevoir, rendre.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, EMBLÈME DE LA CRISE GLOBALE

Alors que les entreprises sont bousculées par la concurrence internationale, que les gouvernements vacillent face aux défis géopolitiques et à l'afflux des migrants, que les élites économiques, sociales et politiques ne semblent plus avoir prise sur la marche du monde, la transformation numérique apparaît, suivant les acteurs, comme la cause de tous nos maux ou comme une perche à laquelle il faut s'accrocher pour sortir de la crise. Selon le point de vue qu'on adopte, la numérisation explique autant la fin d'une époque qu'elle offre des perspectives pour demain. Elle est le totem, le point focal et l'emblème de la crise actuelle.

Certes, le développement des technologies numériques (ou la numérisation) bouscule de nombreux secteurs d'activité par ses nouvelles possibilités d'accumulation et de gestion des données. L'offre de services se diversifie pour accompagner la production de biens et intégrer plus finement l'amont et l'aval. Dans ces transformations, les opportunités dépendent beaucoup de la capacité à saisir l'émergence de nouveaux usages et de l'agilité à reconfigurer leur modèle économique pour les entreprises. Cela s'accompagne de l'évolution concomitante des comportements des utilisateurs, dont l'influence est plus importante.

Les précédentes révolutions industrielles qui mettaient en jeu la maîtrise et la distribution de l'énergie, avec la machine à vapeur ou l'électricité, ont effectivement bouleversé les modèles socio-

économiques des sociétés dans lesquelles elles sont apparues. Elles ont démultiplié la force de travail des individus et des groupes. Aujourd'hui, par différence, on a plutôt affaire à un faisceau d'innovations conjointes qui surgissent dans des univers distincts : nanotechnologies, biotechnologies, technologies de l'information et sciences cognitives ou encore génomique et robotique ; les ruptures se situent en termes d'accès, de partage et de gestion des informations. Elles interviennent non seulement sur la charge de travail, mais davantage encore sur l'intelligence et la façon de penser l'activité professionnelle, et finalement sur sa dimension anthropologique.

Cependant, dans les faits, et malgré les discours dominants, ces nouvelles technologies ne sont pas la cause unique des bouleversements actuels. Ceux-ci entrent en synergie avec des évolutions sociétales plus profondes qui touchent des valeurs essentielles pour faire société. Par exemple, l'élévation du niveau scolaire et l'éducation plus ouverte ont transformé le rapport à l'autorité, évolution qui n'est pas sans lien avec le rejet du politique, la méfiance envers les institutions, la défiance vis-à-vis de la hiérarchie. Le salariat des femmes est également un facteur de changement considérable, tout comme l'amélioration de la santé, le développement des loisirs, l'impact des activités humaines sur le climat. La primauté accordée de plus en plus à l'individu – isolé du contexte de ses coopérations et solidarités professionnelles – et l'incitation à la consommation compulsive sont sources d'un ensemble de conséquences qui touchent la famille, l'école, la qualité du lien social. Ces mutations expliquent, davantage que les technologies elles-mêmes, les transformations qui sont prêtées à ces dernières.

Pour autant, des changements importants vont transformer des professions et des activités entières et faire émerger de nouveaux métiers et des emplois dans des secteurs comme la santé, le soin, l'éducation, les loisirs, le sport, la culture…, principalement dans le

secteur tertiaire. En matière d'emploi, les bouleversements les plus profonds ne viendront pas de la nouvelle économie du partage et de l'ubérisation dont on parle tant, mais davantage du transfert d'une grande partie des fonctions supports des grandes entreprises internationales vers les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon). Par exemple, toute la gestion des données personnelles des salariés peut déjà être faite directement sur LinkedIn, rendant obsolètes les systèmes informatiques de gestion des ressources humaines (SIRH) que les entreprises ont développés à grands frais et qui emploient des centaines de personnes. De même, les plus grandes entreprises placent dans des serveurs dédiés la totalité de leurs données sur leurs clients, salariés, fournisseurs. Comme ENEL, certaines confient déjà à Amazon la gestion de ces données, pour un coût réduit et sans doute une sécurité supérieure, et suppriment les centaines d'emplois correspondants. Les emplois de l'ancienne économie ne sont pas menacés par les plateformes numériques et les start-up mais par la concurrence entre grands groupes mondiaux, animée par les mastodontes de cette nouvelle économie. C'est une bataille entre géants qui s'annonce, pas le combat de David AirBnb contre Goliath Accor.

Ainsi, sans faire de la transition numérique l'alpha et l'oméga des bouleversements de la sphère professionnelle, ce chapitre se focalise sur la façon dont la numérisation intervient dans les transformations du travail. Il envisage les nouvelles opportunités qu'elle offre pour changer le travail et le rendre toujours plus humain. Les évolutions décrites dans les deux premiers chapitres entrent bien évidemment en synergie avec la transformation numérique. Mais cette dernière, comme toute technologie, n'est pas univoque : elle peut tout autant accroître la taylorisation, le contrôle des salariés et l'asservissement de l'homme à la technologie que favoriser la prise en compte de l'humain et la liberté de création des salariés. Albert Einstein disait que le progrès technique

est comme une hache qu'on aurait mise dans les mains d'un psychopathe.

Dans le monde du travail, le développement des outils numériques s'est accompagné ces dernières années de trois changements principaux. Le premier concerne la transformation des professions et des entreprises (y compris ce que l'on entend sous le vocable d'« ubérisation »). Le deuxième modifie le lien de subordination avec le travail à distance, les nouvelles formes de travail salarié et de contrôle. Enfin, le troisième concerne les modifications des relations professionnelles sur le lieu de travail, avec des possibilités nouvelles d'autonomie, avec une exigence plus forte de coopération et d'implication.

Ces trois changements restent émergents, mais ils dessinent des transformations profondes avec de forts impacts sur le travail des femmes et des hommes. Selon la façon dont les technologies seront développées, mises en œuvre et accompagnées, le périmètre du travail contraint pourrait être considérablement réduit ou à l'inverse accru ; la dimension participative pourrait être renforcée ou au contraire les tâches encore plus individualisées ; l'appartenance à l'entreprise renforcée dans le cadre d'un projet collectif plus affirmé ou, à rebours, transformée dans un modèle d'entreprise étendue associant sous-traitants et travailleurs indépendants.

UBÉRISATION ET TRANSFORMATION DES MÉTIERS

L'ubérisation constitue une nouvelle forme d'échange dans laquelle les acheteurs de services utilisent un capital que le vendeur met à disposition par le biais d'une plateforme numérique qui se rétribue à la transaction. Cela suppose *a minima* une généralisation du haut débit,

le développement de l'Internet mobile par des smartphones et une géolocalisation. La plupart des observateurs constatent que les nouvelles possibilités offertes par ces technologies permettent à certains entrepreneurs de s'extraire des règles et des charges qui régulent habituellement les relations entre les entreprises, les producteurs et les clients, au sein d'une ou plusieurs professions. De la même façon, il apparaît que le développement des plateformes collaboratives et l'économie du partage ont des difficultés à stabiliser un modèle économique fiable.

L'ubérisation apparaît alors comme un terme valise qui fait naître toutes les craintes et les espoirs, bien au-delà de l'importance de ses activités. L'économie du partage est souvent confondue avec les start-up qui développent des pratiques disruptives tendant à rendre obsolètes des organisations ou des produits proposés sur un segment de marché. En fait, la numérisation facilite le développement d'une nouvelle économie, qui ne prend pas forcément la place de celle qui est aujourd'hui installée, mais qui l'oblige à se transformer, comme dans le cas de l'e-commerce.

Ces évolutions questionnent finalement la dimension humaine de l'entreprise et du métier, qu'il s'agisse des défis que doivent relever les entreprises en place ou du développement de plateformes collaboratives de la nouvelle économie. Ces nouvelles formes sont-elles l'avenir du travail, et les formes actuelles destinées à disparaître ? Telle est la perspective que tracent certains observateurs, pronostiquant la disparition de plusieurs millions d'emplois aujourd'hui occupés par les classes moyennes. Les choses sont plus complexes et se posent différemment selon les cas.

DES AIGUILLONS QUI POUSSENT LES ACTEURS EN PLACE À CHANGER

Du côté des entreprises en place, la numérisation accroît leur transparence vis-à-vis des clients et leur porosité avec la société. Avec ces outils, le client peut suivre en temps réel le cheminement du colis qu'il a expédié, il connaît mieux le commercial qui lui fait face, les offres de l'entreprise qu'il aura été piocher sur Internet. Mais le client réalise une partie du travail en complémentarité avec des salariés. Situation qui peut aussi être source de tensions nouvelles, dans le cadre d'une société de consommation exacerbée, par la conquête des données sur les habitudes des clients et par les exigences d'immédiateté du client imposant son rythme au travailleur.

Aussi l'excellence de la relation devient un impératif, non seulement pour les salariés en *front office* mais aussi pour l'ensemble de l'entreprise. Seule cette excellence permet de pallier les inévitables ratés de la technologie qui ne manquent pas de se produire et d'ajuster les produits et les services. L'ensemble des métiers techniques, administratifs et commerciaux doivent intégrer le client comme un acteur incontournable et les compétences techniques doivent se doubler de compétences relationnelles. Nous passons d'une économie industrielle à une économie de service qui ne suit pas les mêmes règles. Cette dimension « servicielle » est aussi une limite importante à l'introduction de robots.

En théorie, il est facile d'imaginer l'ensemble des fonctions et des emplois qui peuvent être aujourd'hui remplacés par des machines. Par exemple, il est tout à fait possible de considérer qu'une entreprise qui assure l'installation et la maintenance d'équipements de chauffage n'est rien d'autre qu'une structure de mise en relation de techniciens et de

particuliers et qu'elle pourrait être ubérisée par une plateforme numérique collaborative. De la même façon, certains prédisent la fin de la médecine libérale par le développement de logiciels et d'algorithmes capables de porter des diagnostics et de remplacer les médecins. En fait, raisonner ainsi revient à faire l'impasse sur la dimension humaine de l'entreprise et du service, essentielle pour le client, qui a besoin de trouver en face de lui un interlocuteur qui écoute vraiment sa demande spécifique, le conseille, lui fournit des garanties et des explications suffisantes pour faire ses choix, et lui apporte la réponse la plus adaptée à sa situation. Les innovations futures se nichent dans cette relation humaine. En revanche, le risque de remplacement est réel pour les produits et les services banalisés ou peu novateurs. De la même façon, le travail tisse dans les entreprises et les communautés de travail des liens invisibles puissants que la machine ne pourra remplacer.

Ainsi, pour ceux qui se soucient de l'effet dévastateur des nouvelles technologies, la meilleure protection de l'emploi et des entreprises réside dans une triple réponse. Premièrement, le renforcement du facteur humain au service du client, clé décisive de différenciation permettant de résoudre le paradoxe apparent d'une offre abondante de biens et de services qui comportent une forte adaptabilité à la demande individuelle de chaque client. L'objectif est de mettre au service d'une plus grande efficacité des compétences et d'une meilleure qualité du travail des femmes et des hommes de l'entreprise dans la relation aux clients.

Deuxièmement, cette perspective invite à investir fortement les questions d'innovation, mais en en distinguant les trois principaux types[25]. L'innovation incrémentale consiste à améliorer ce qui existe,

25. Clayton Christensen, Michael Horn, Curtis Johnson, *Disrupting Class. How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, McGraw Hill, 2008.

ce qui permet à un produit ou un service de se distinguer d'un concurrent, même pour un temps réduit. Ce premier type, le plus répandu, génère peu de croissance et un effet négatif sur l'emploi avec une tendance à la déqualification des couches moyennes.

L'innovation d'efficience s'attaque à la structure des coûts et permet d'offrir des prix plus compétitifs ou des marges supérieures, comme les différents *low cost* (voiture, voyage en avion, séjours touristiques…). Le consommateur réalise une partie de l'activité (choix et achat par Internet par exemple), les prestations sont minimales et le statut du personnel est faible mais l'impact sur l'emploi comme sur les qualifications est moins important.

Le dernier type, l'*empowering innovation*, rend l'utilisateur plus autonome, elle simplifie les solutions existantes, crée de nouveaux usages et ouvre l'utilisation à un plus grand nombre de personnes. Ces innovations, comme les smartphones ou les techniques d'opération médicale moins invasives, demandent plus d'imagination, une augmentation de la qualification sur l'ensemble de la chaîne, ainsi que celle des spécialistes. Elles sont sources de croissance et généralement ne remplacent pas les produits ou services existants, mais apportent des réponses à de nouveaux usages. En revanche, elles sont en rupture avec les modèles économiques existants, l'ensemble des organisations et des modes de management. Car elles ont besoin d'un potentiel humain « libéré » et de coopérations larges entre de nombreux métiers qui s'inventent à travers des interactions nouvelles et de véritables innovations sociales, afin de protéger la créativité et favoriser son développement dans tous les domaines. Ce sont les moins développées.

Enfin, troisièmement, cette perspective invite aussi à réfléchir à l'utilisation des technologies pour améliorer la valorisation des activités et des compétences de certains secteurs de services, pour les sortir de leur non-reconnaissance actuelle. Les emplois de service à la personne

sont emblématiques de cette situation, fondés sur une perception de quasi-domesticité, exposés à des risques professionnels multiples et économiquement peu rémunérés.

L'ÉCONOMIE DU PARTAGE CHERCHE ENCORE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Du côté de l'économie du partage, comme l'indique le rapport du Comité national du numérique sur le travail et l'emploi, Internet et les plateformes agissent d'abord comme une gigantesque place de marché qui solvabilise des micro-offres de services entre des détenteurs de savoirs ou de biens et des clients individuels.

Pour l'instant, l'économie collaborative parle d'emploi, mais peu d'activité et encore moins de travail. Son dynamisme repose beaucoup sur la difficulté de l'insertion professionnelle de nombreux jeunes et moins jeunes. D'après les chiffres les plus récents, Uber France représente aujourd'hui 15 000 « emplois » tenus par des jeunes discriminés, ce qui n'est pas négligeable dans la période. Mais cette économie agile est surtout attentive à capter la richesse de biens appartenant à d'autres, à travers, par exemple, la valeur d'usage (Uber, AirBnb). Ces plateformes sont d'autant plus puissantes qu'elles transfèrent le poids du risque sur leurs membres. Ainsi apparaît une zone grise entre salariat et travail indépendant sur laquelle reposent pour l'instant les modèles économiques de certaines plateformes.

La rentabilité de ces plateformes n'est pas encore stabilisée, c'est un marché qui demande à être sécurisé. Il leur est de plus en plus reproché de ne pas payer les impôts qui correspondent aux revenus qu'elles dégagent. Enfin, les acteurs commencent à revendiquer une

meilleure redistribution de la richesse créée (conflit chez Uber, revendications des « slashers »…), que ce soit les utilisateurs de Blablacar qui s'organisent en réseaux autonomes pour court-circuiter la plateforme numérique ou les détenteurs de données collectées qui demandent à se faire rémunérer pour accepter de les livrer. Ce qui pose également la question de la protection de l'innovation.

Un autre avenir également possible pour ces plateformes réside dans le développement de services publics locaux, en matière de soutien scolaire, d'aide à domicile, d'action culturelle. À condition que les collectivités locales s'en saisissent en s'appuyant sur deux réalités : la nécessité de répondre à des besoins sociaux urgents qui dépassent leurs moyens financiers et la volonté de salariés de l'économie classique de s'engager, y compris en pluriactivité ou à titre bénévole, dans des activités qui ont du sens pour eux.

Se posera alors rapidement la question du mode de rétribution de ces activités et des droits sociaux qui leur sont attachés. Il y a de ce point de vue une réflexion fondamentale à mener pour évaluer économiquement les gains apportés par ces activités.

C'est à ces conditions que pourra se développer une véritable économie du partage, moins préoccupée de remplacer la communauté humaine que constitue l'entreprise que de répondre aux besoins humains localement. Ces activités sortiront du sous-emploi quand elles seront considérées comme de véritables activités professionnelles exigeant de réelles compétences.

LA TRANSFORMATION DU LIEN DE SUBORDINATION

En favorisant le travail à distance, les outils numériques transforment le lien de subordination. Jusqu'ici, nous étions dans un monde où les salariés se déplaçaient de leur domicile à leur entreprise pour travailler. Le développement du tertiaire a fait sortir le lieu de production de l'entreprise. Sans qu'il s'agisse, et de loin, de la totalité des salariés, le lieu de travail n'est plus forcément l'entreprise, mais aussi le domicile propre ou celui du client, les transports ou ce qu'on appelle les tiers lieux, qui apparaissent actuellement.

Or, jusqu'ici, la durée du travail était une mesure commode de la performance, surtout lorsque le salarié était rémunéré uniquement pour des compétences contenues dans ses gestes, ses aptitudes manuelles et son respect des procédures. La prise en compte plus récente des comportements, de l'intelligence déployée, de la réactivité et de la qualité relationnelle avait déjà conduit à introduire des augmentations individuelles pour ne plus asseoir les politiques uniquement sur le temps passé.

Avec le travail à distance, les évolutions qui restaient limitées apparaissent au grand jour : la rémunération et le contrôle du travail ne peuvent plus être liés au seul temps de présence, ils reposeront davantage sur les objectifs fixés ou atteints par le salarié. Les salariés seront payés davantage pour un résultat que pour s'être conformés, durant un temps donné, à un processus de production. Ils seront comptables du résultat fourni, pas des conditions dans lesquelles ils y sont parvenus.

Il est alors possible d'envisager de travailler pour plusieurs employeurs à la fois. Il est aussi possible de cumuler emploi et études, emploi et retraite, etc. Même si elle reste faible, le développement de

la pluriactivité se constate chez les salariés comme chez les autoentrepreneurs des plateformes numériques. Les chauffeurs d'Uber sont aussi membres d'autres plateformes. Cela pose à terme un problème de transformation de notre système de protection sociale, qui, hors maladie, ne prend pas convenablement en compte les carrières hybrides et qui peut fabriquer en dix ou quinze ans une génération de salariés précaires et de retraités pauvres. Le compte personnel d'activité cherche à prendre en compte ces évolutions mais il risque de buter sur la complexité inhérente à la fois au système de protection sociale et à la pluriactivité.

TRAVAIL PLUS AUTONOME ET PLUS COLLABORATIF, OU TRAVAIL DAVANTAGE CONTRAINT ?

Les transformations introduites par les outils numériques dans les relations professionnelles sont potentiellement contradictoires : plus d'autonomie et plus de coopération entre les acteurs, mais aussi de nouveaux outils de contrôle du salarié au sein des entreprises.

Pour la première fois depuis longtemps, l'entreprise ne pilote pas seule l'introduction des nouveaux outils techniques. Les technologies de l'information s'intègrent dans l'entreprise, accompagnées d'usages déjà partiellement appropriés et directement issus de la sphère privée. Les usages des outils numériques s'élaborent, s'inventent et se développent au sein de la société. Ils pénètrent ensuite dans l'entreprise : Facebook modélise les réseaux sociaux internes, les applications des plateformes numériques inspirent les exigences des clients des entreprises en matière de service, de relations commerciales, de transparence. Loin de se résumer à l'usage d'outils, la révolution

numérique marque l'arrivée dans l'entreprise de méthodes de conception, de production, de collaboration qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation et qui constituent une nouvelle culture. La porosité entre la sphère du travail et hors travail produit des influences mutuelles dont il est difficile actuellement de saisir la globalité des impacts.

Pour la majorité des entreprises, ces évolutions bouleversent la façon de travailler, menacent la sécurité et la confidentialité des données et les pratiques professionnelles, accélèrent les cycles et entraînent des formes inédites de contestation externe et interne. Pour y faire face, les dirigeants cherchent à raccourcir leurs lignes hiérarchiques, à favoriser les organisations matricielles, à développer la transversalité, sans pour autant négliger les spécialisations, ainsi que la sous-traitance, la filialisation…

Parallèlement, la concentration financière des entreprises, du pouvoir et des richesses s'est poursuivie. Les dispositifs de surveillance à distance se sont renforcés. Le nombre de règles à appliquer a continué d'augmenter, l'autonomie des salariés de se réduire au fur et à mesure que le temps de « reporting » s'accroît. Les transformations profondes qui en résultent et dont seules les prémices apparaissent entraînent une remise en cause des modèles d'affaires (*business models*), suscitant le développement d'une culture d'innovation et de transversalité, challenge inédit pour la façon de manager.

Mais les évolutions sont encore difficiles à discerner, ce qui provoque un certain attentisme. La vision positive de la numérisation conduit à privilégier le potentiel de transformation et d'énergie qu'elle véhicule. Mais, ce faisant, elle remet en cause des organisations qui étaient pour de nombreux cadres et salariés des positions acquises ainsi que des protections individuelles et collectives. Il en résulte des résistances et des souffrances, principalement parce que les modes de

management et les pratiques de gestion du changement restent trop peu participatifs. De récents travaux ont mis en exergue le fait que les pratiques d'encadrement anciennes et déresponsabilisantes conduisent à des taux élevés (près de 30 %) de salariés « activement désengagés ».

Longtemps, la relation de salariat basée sur le travail (essentiellement en usine) s'est traduite par une unité de temps et de lieu. Difficile de l'appliquer désormais à des situations dans lesquelles les salariés sont joignables à toute heure par mail et/ou par téléphone et ne travaillent pas exclusivement sur leur lieu de travail. L'apparition du télétravail, des astreintes et du nomadisme conduit à une désarticulation grandissante entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

La déconnexion, comme le souligne le rapport Mettling[26], est une coresponsabilité du salarié et de l'employeur, qui, pour s'exercer, suppose d'affirmer sans ambiguïtés le besoin et le choix de son moment de déconnexion. La loi El Khomri, qui vient d'introduire le droit à la déconnexion, appelle à faire évoluer parallèlement la pratique managériale et les cultures professionnelles. Car il s'agit d'une autre manière d'appréhender le travail. Depuis quelques années déjà, des pratiques d'entreprise existent à partir de standards consensuels (lire et envoyer des mails après une certaine heure, venir tôt le matin ou en réunion tard le soir, avoir des déplacements « raisonnables »...). Leur mérite est d'afficher un cadre clair, mais dans la réalité, du fait d'exigences croissantes, elles échouent à favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le fait de travailler tard ou tôt, de se déplacer fréquemment pendant une certaine période est admis par les collaborateurs. Ce qui, en

26. Bruno Mettling, « Transformation numérique et vie au travail », Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, septembre 2015.

revanche, est une source de tensions, de frustrations, voire de désengagement, c'est de ne pas pouvoir décider personnellement des limites de son implication. Il s'agit ainsi de piloter activement les temps dédiés à son activité professionnelle afin de maintenir intact son engagement comme sa santé au travail.

TRAVAIL À DISTANCE

S'agissant du travail à distance, le contrôle de l'exécution peut constituer un facteur de tensions et rapidement se réduire au seul contrôle des livrables, en transformant progressivement une obligation de moyens en une obligation de résultats. Ce qui constitue une pratique couramment développée lorsque le contrôle direct ne peut pas s'exercer.

Si l'on n'y prend pas garde, la transformation numérique, propice à une organisation du travail en mode projet, peut être réservée aux salariés les plus qualifiés et devenir pour les autres un facteur de friction entre le cadre juridique du lien de subordination et un mode de management fondé sur le résultat avec une standardisation des temps qui ne prend pas en compte la diversité des activités et de leur mise en œuvre.

La disparition progressive de la notion de temps et de lieu de travail pour ces salariés à distance nécessite de compléter la mesure du temps par une mesure de la charge de travail, dont les modalités ne sont pas trop aisées à établir. Cet enjeu commence à être pris en charge dans certaines entreprises comme Orange et Michelin par des accords avec les partenaires sociaux.

Toutefois, le principal défi du travail à distance sera de créer et de maintenir des collectifs professionnels et d'inventer pour cela des

modalités pratiques. Les réseaux sociaux internes que développent les entreprises ne répondent qu'en partie à la question. On s'aperçoit qu'ils deviennent vite des coquilles vides s'ils ne sont pas branchés sur le cœur de l'activité professionnelle et si la réciprocité entre membres ne s'établit pas dans le temps.

La quête du Graal de l'efficacité des entreprises peut parfaitement se matérialiser par le numérique, tant il paraît ouvrir de multiples possibilités et bousculer des systèmes qu'on s'épuisait à vouloir réformer. Toutefois, vouloir évoluer réclame des apprentissages sociaux incontournables qui prennent du temps. Les technologies peuvent y contribuer, mais elles exigent une culture et des compétences nouvelles qui sont incontournables. Trop souvent la numérisation est perçue comme un ensemble d'outils techniques et de méthodes qu'il suffit d'appliquer indépendamment du contexte. Or, c'est une tournure de pensée, des réflexes qu'il faut acquérir et des habitudes qu'il faut abandonner.

Plus faciles à mettre en œuvre dans les start-up que dans l'économie globale, les technologies facilitent le décentrement des questions, mais exigent aussi une rigueur et un type de mobilisation des acteurs qui doivent être inventés chemin faisant pour éviter des craintes et des blocages plus importants que ceux d'aujourd'hui. Les technologies sont avant tout des « amplificateurs », aussi bien des opportunités que des contraintes. Le discours qui se veut fédérateur de la « recherche » et de l'« innovation » en lieu et place de la « science » et du « progrès » sera certainement insuffisant pour construire de nouvelles relations d'implication dans le travail s'il n'est pas accompagné d'une large concertation et de processus d'acculturation propres à chaque contexte professionnel.

En matière de transformation sociale, le numérique pose un défi intéressant, car il constitue un phénomène de masse par l'accès de

pratiquement toutes les couches de la population à cette technologie, mais également par le fait que les pratiques sociales s'organisent d'abord hors de l'entreprise. Situation qui oblige à penser le changement de l'entreprise en lien avec les dimensions sociétales et qui pose aussi une responsabilité nouvelle à la sphère professionnelle. En effet, les cercles vertueux sont peu susceptibles de surgir d'une masse d'acteurs, même dits « citoyens », qui ne sont pas toujours ancrés dans les réalisations d'un bien commun à la hauteur des discours. Le renouveau viendra plus probablement de ce qui se construira dans l'entreprise et les organisations collectives. Les changements les plus significatifs de la société s'initieront dans ces lieux de socialisation et, là encore, le travail doit intervenir utilement dans l'organisation de la société.

LE TRAVAIL COMME SOURCE DE CRÉATION ET D'HUMANISATION

Il est temps d'aborder les réponses aux défis posés par les chapitres précédents et d'indiquer les pistes susceptibles de changer le travail et de mobiliser l'ensemble des salariés.

Face à la déshumanisation qui s'est installée dans les entreprises, la priorité est de réintroduire, là où elle s'est affaiblie, la dimension concrète du travail, et de le faire en cohérence avec la nouvelle vision de l'humain que les sciences sociales mettent en lumière aujourd'hui, avec l'importance des interactions et des relations interpersonnelles, et la montée en puissance de la raison sensible qui vient compléter les pouvoirs de l'intelligence rationnelle.

Cette dynamique dessine un récit crédible dans lequel le travail, l'engagement des femmes et des hommes qui le font, constituent la ressource essentielle pour surmonter les défis de la crise et faire advenir le monde nouveau, sans que l'ancien résiste trop et trop longtemps.

Remettre le développement humain au centre des processus de production dépasse la mise au jour et la dénonciation des situations qui provoquent la souffrance et dénaturent le travail. L'enjeu est plus vaste : il s'agit de renouer avec la force d'émancipation et d'humanisation que l'entreprise et le travail sont capables d'insuffler à l'ensemble de la société et de la vie sociale. Le métier et l'activité professionnelle développent chez les individus des ressorts et des ressources qui permettent de faire société et qui favorisent les postures démocratiques.

Quels chemins privilégier aujourd'hui ? Les voies à emprunter doivent d'abord agir sur le déficit de responsabilisation que nombre d'organisations véhiculent et qui explique un désengagement professionnel croissant de la part des salariés. Les plus récents travaux de l'institut Gallup[27] ont montré ces écueils organisationnels et managériaux, qui conduisent en France à des taux de près de 26 % de salariés « activement désengagés[28] » et de 65 % de salariés « non engagés[29] ». Seuls 9 % des salariés français sont « activement engagés », un des plus mauvais scores européens (respectivement 20 %, 66 % et 14 % en moyenne). Les chiffres les plus récents concernant les États-Unis sont respectivement de 16 % et 54 %, et 30 % de salariés engagés. Comme tous les chiffres, ceux-ci peuvent et doivent être relativisés ; ils concernent davantage les grandes entreprises, les administrations et le secteur public. Des entreprises de plus en plus nombreuses, même si elles correspondent à des types bien spécifiques (entreprises intermédiaires leaders sur leur marché, forte culture interne liée au dirigeant), montrent que des organisations du travail construites sur la responsabilisation des salariés renforcent leur mobilisation et améliorent la performance globale.

D'autre part, si l'humain se construit et se renforce dans la relation à autrui, alors les liens sociaux qui s'établissent au sein des équipes et des organisations de travail comme avec l'environnement de l'entreprise

27. Gallup, « State of the Global Workplace : Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide », 2013.
28. Gallup définit les salariés activement désengagés comme les salariés présentant un profil psychologique négatif, tendant à faire partager leur vision négative des choses et souvent mal à l'aise tant au travail que dans leur vie personnelle. Ils peuvent aller jusqu'à lutter contre les intérêts de leur entreprise.
29. Gallup définit les salariés non engagés comme les salariés faisant leur travail de manière neutre, susceptibles d'évoluer en fonction des circonstances dans un sens positif ou non. Les salariés engagés (6 %) sont les salariés fortement motivés et participant activement aux résultats de leur entreprise. Ils lient volontiers leur épanouissement personnel à la bonne marche de l'entreprise et ils sont volontiers prescripteurs des produits de leur entreprise.

(clients, fournisseurs…) sont un enjeu stratégique à part entière pour renforcer la dimension humaine du travail. Ces liens sociaux professionnels que les réorganisations successives des entreprises et leur financiarisation ont beaucoup bousculés, transformés, affaiblis.

Dans cette perspective, trois voies se dégagent dans les entreprises les plus innovantes pour donner une place centrale aux personnes dans leur dimension relationnelle et sociale au travail. La première voie est celle de l'innovation organisationnelle. Elle se situe au niveau des nouvelles formes d'organisation du travail vers plus d'interaction et d'horizontalité, avec une implication plus grande des travailleurs dans le processus de décision quant à l'organisation de leur activité. La deuxième est celle des instances de discussion sur le travail, qui renforcent les liens sociaux entre collègues et entre services, que les organisations les plus performantes mettent en place. La troisième est celle de l'innovation managériale, qui accompagne l'animation des espaces et des temps de dialogue professionnel et qui favorise le développement de modalités de travail plus coopératives (équipes projet, travail en réseau, communautés de pratiques qui nécessitent de nouvelles formes de management).

INNOVATION ORGANISATIONNELLE : LIENS SOCIAUX, NOUVEAUX COLLECTIFS DE TRAVAIL ET RESPONSABILISATION

En intégrant la qualité du lien social au sein de l'entreprise dans les réflexions qui président aux changements d'organisation du travail, les entreprises développent des organisations qui favorisent les initiatives des salariés et sont au final plus performantes.

Il s'agit essentiellement de prendre en compte le contenu des tâches concrètes et la nature des relations, des énergies et des processus que les salariés investissent d'eux-mêmes dans leur poste de travail. Cette dimension du travail ne s'oppose pas à la vision abstraite que peuvent en avoir les dirigeants à partir des systèmes de « reporting » essentiellement quantitatifs et chiffrés, mais elle les enrichit utilement et leur donne plus de consistance.

Cette approche a plusieurs avantages. Elle permet, dans cette période de bouleversements, de cerner où se crée réellement la valeur dans l'entreprise et de pouvoir ainsi se protéger de processus d'ubérisation injustifiés ou de trouver de nouveaux services à offrir. En effet, lorsque la vision de l'entreprise est celle d'une juxtaposition de salariés en contact individuel avec la clientèle, rien ne s'oppose à ce qu'elle soit remplacée par une plateforme numérique qui met en relation professionnels et clients. En revanche, le repérage des liens sociaux « discrets » et des nouveaux collectifs de travail, y compris ceux qui se développent aux marges et à l'extérieur de l'entreprise avec des concurrents, permet à l'entreprise de cerner les services les plus essentiels pour ses clients. Elle peut alors y répondre en favorisant l'auto-organisation de ses salariés et en faisant remonter de ses équipes de nouvelles pratiques professionnelles.

LE MOUVEMENT DE L'« ENTREPRISE LIBÉRÉE », PROMOTEUR DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'expression « entreprise libérée » est née en 1993 avec Tom Peters, spécialiste du management[30]. Elle revient sur le devant de la scène des

30. Tom Peters, *L'Entreprise libérée. Liberation management*, Dunod, 1993.

transformations possibles de l'entreprise avec la médiatisation de l'ouvrage d'Isaac Getz *Liberté & Cie*, paru dans sa version anglaise en 2009 et dans sa version française en 2012[31], accompagné de la diffusion du documentaire *Le bonheur au travail* en juin 2015[32]. Le constat de départ est celui du désengagement du salarié, à partir des chiffres de l'étude Gallup 2013 rapportée plus haut.

Pour renverser la tendance, ce mouvement propose de passer de l'« entreprise comment », entreprise pyramidale classique, à l'« entreprise pourquoi ». La première fixe des méthodes, des procédures et des dispositifs de contrôle pour être le plus performant, là où la deuxième fixe l'objectif. Pour cela, elle requiert la mobilisation de chaque salarié. L'objectif commun étant fixé, chacun dispose d'une certaine autonomie pour y contribuer au mieux. Dans le schéma idéal, il n'y a même plus de hiérarchie et chaque salarié est appelé à coopérer avec ses collègues pour le bien de l'entreprise, son efficacité, sa productivité, non pas sous la contrainte mais de manière délibérée, en tant qu'acteur responsable, impliqué dans un intérêt général. L'autonomie et la responsabilité qui s'ensuivent se révèlent être de fabuleux moteurs d'investissement et d'implication pour les individus et les équipes. Le travail réel, non entièrement formalisable, reprend ses droits sur le travail prescrit. Les innovations deviennent alors possibles.

L'entreprise libérée se situe dans une démarche expérimentale, de bricolage, de tâtonnements, en rupture avec la culture des modèles. Il n'existe pas de méthode ou de règle applicable dans tous les contextes, mais seulement des bonnes pratiques à échanger et à ajuster au cas par cas en fonction de l'histoire de l'entreprise, de sa culture, des salariés qui la composent, du secteur, des métiers, etc. Certes il existe de grands

31. Isaac Getz, Brian Carney, *Liberté & Cie*, *op. cit*.
32. *Le bonheur au travail*, documentaire de Martin Meissonnier, production : ARTE France, RTBF, Campagne Première, 2014.

principes comme la liberté et la responsabilité de chacun au sein de la structure, mais leur sens et leur mise en application dépendent des acteurs et de la situation précise dans laquelle ils prennent place.

Dans le cas du groupe Poult[33], leader des biscuits à marque distributeur, la transformation organisationnelle de l'entreprise est partie, d'une part, d'un contexte de crise économique en 2006 avec le risque d'une fermeture d'usine et, d'autre part, d'une décision personnelle du dirigeant, Carlos Verkaeren. En 2010, la production est arrêtée pendant une journée pour réunir l'ensemble des salariés et discuter de l'avenir de l'entreprise. Les 400 employés sont présents, dont 300 ouvriers. Plusieurs grandes décisions sont prises en commun, sous forme de tables rondes, touchant à la réorganisation du groupe. Sont décidés, entre autres, la suppression de plusieurs niveaux hiérarchiques, la transdisciplinarité et le regroupement des professionnels autour des produits et non plus autour des silos fonctionnels, ainsi que la création d'une Poult Académie pour permettre à chacun de se réapproprier le pouvoir de décision et d'innovation en bénéficiant de formations adaptées.

La libération du potentiel de chacun au sein de l'entreprise est en fait mise au service d'une intelligence collective et de l'émancipation de collectifs de travail autonomes. La transformation à l'œuvre vise non pas les salariés individuellement, mais leur environnement de travail[34]. En cela, elle se distingue de la tendance qui fait peser les dysfonctionnements organisationnels sur les individus et leur comportement dans des démarches de psychologisation qui prétendent prévenir les risques psychosociaux. Pour réengager le salarié dans

33. « Groupe Poult : l'entreprise libérée : un espace d'expression, d'initiative et d'innovation », *Paré à innover*, n° 58, juin 2014.
34. Synthèse documentaire de l'ANACT sur « l'entreprise libérée », Mission Veille et management de l'information, septembre 2015.

l'entreprise, elle propose de transformer l'organisation et non les conduites individuelles.

Ces types d'entreprise constituent un aiguillon intéressant pour inciter les entreprises classiques à se transformer, même si le management ne disparaît pas totalement et que ces formes d'organisation du travail se mettent toujours en place à l'initiative d'un dirigeant éclairé et doivent s'accompagner d'innovations managériales spécifiques à leur situation.

À l'échelle mondiale, le cabinet Stimulus souligne l'apparition de quatre types de couple organisation-management innovants : renforcer la confiance et l'autonomie des salariés à travers des organisations fondées sur le développement d'équipes semi-autonomes et de hiérarchies réduites ; faire de l'innovation l'affaire de chacun ; laisser les clients nourrir le sentiment d'utilité : l'interaction directe client-salarié constitue un moteur de progrès majeur et permet au salarié de mesurer directement son efficacité ; mettre les managers au service des équipes. Nous en abordons plusieurs dans les pages qui suivent.

LIENS SOCIAUX PROFESSIONNELS ET ORGANISATIONS « RESPONSABILISANTES »

D'autres entreprises, qui ne se reconnaissent pas dans ce mouvement, ont développé ces dernières années des outils et des démarches de cet ordre. Le groupe Danone a mis en place les « études de faisabilité humaines » (EFH) pour tout projet d'investissement et de réorganisation. De grandes entreprises industrielles, comme Renault[35] ou Toyota

35. Yves Clot et Michel Gollac, *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Armand Colin, 2014.

dans son usine de l'Aisne, organisent la discussion sur le travail dans certaines équipes de production.

Depuis deux ans, Michelin développe des organisations « responsabilisantes » sur ses lignes de production. La démarche avait vu le jour dans les années 1990 avant de recevoir un coup de frein entre 2004 et 2010, lorsque l'entreprise a mis en place un dispositif de *lean management*. L'énorme effort que cela a demandé dans les usines a conduit à une relative mise en sommeil du mouvement général de responsabilisation, sans qu'il s'éteigne pour autant. Le réveil a eu lieu avec une impression de « gueule de bois », selon l'expression utilisée par certains dirigeants de l'entreprise, qui constataient qu'une fois l'entreprise mise sous contrôle, ils ne voyaient plus, dans les yeux des employés, ouvriers et/ou agents de maîtrise, le plaisir de travailler qui était visible auparavant.

Dès lors, l'entreprise a jugé nécessaire de donner une tout autre ambition à la responsabilisation, selon un principe humaniste (tourné vers l'épanouissement d'individus au sein de collectifs organisés) et non utilitariste, permettant, par rebond, une performance. Ce changement de perspective n'est pas mince pour un grand groupe industriel. La démarche est encore embryonnaire, mais elle a été récemment expérimentée et a permis des résultats exceptionnels. La durée est fondamentale pour obtenir de tels résultats et il est essentiel que les dirigeants ne forcent pas le destin en fixant des échéances trop courtes.

Au sein d'une équipe de fabrication, les équipes d'opérateurs se succèdent sur un périmètre de machines et forment ce qu'on appelle un « îlot » de fabrication. Un agent de maîtrise encadre 35 à 40 personnes mais il n'est présent qu'un tiers du temps. Les deux tiers du temps, les équipes de fabrication sont seules, sans management. La démarche de responsabilisation engagée par l'entreprise fournit aux ouvriers les compétences et autorisations nécessaires pour mettre en

œuvre la totalité de ce système de production, que l'agent de maîtrise soit présent ou non. Cela représente un travail de montée en compétences, en rendant les équipes autonomes (c'est-à-dire à la fois libres et responsables) dans la conduite du système de production. Elles sont capables de décider d'un maximum d'actions sans avoir à en référer à qui que ce soit. Elles sont aussi en mesure de résoudre par elles-mêmes un grand nombre de problèmes et d'anomalies sans devoir faire appel aux services supports.

Ce changement est possible en répartissant les expertises entre les différents ouvriers d'une équipe donnée en fonction des inclinations et des talents. Tel sera spécialiste de maintenance, tel autre d'organisation industrielle, etc. Ils vont, en double, acquérir une certaine polyvalence qui permettra à chaque ouvrier de travailler sur le poste de son voisin en cas de besoin. Ce travail permet de renforcer le lien social professionnel. Enfin, les réunions d'équipe constituent un moment d'échange à partir des revues de terrain effectuées toutes les 8 heures par les opérateurs eux-mêmes. Ils peuvent alors lancer de micro-chantiers qui leur donneront des occasions de discuter, par exemple des standards à faire évoluer.

Les agents de maîtrise ont aussi considéré que leur nouveau rôle les valorisait davantage à leurs propres yeux. Ce nouveau rôle s'articule autour de deux grandes responsabilités. La première consiste à devenir un agent d'ouverture, d'harmonisation et de mise en cohérence au profit de ses équipiers, car l'agent de maîtrise peut plus facilement avoir une vision d'ensemble du processus de fabrication. Il laisse donc les équipes prendre leurs décisions, mais peut apporter des corrections ou infléchir leur « stratégie de jeu ». La seconde consiste à être un agent de subsidiarité, car tel est le principe sur lequel repose l'ensemble du dispositif : cet agent met la structure autour des équipes de fabrication pour en faire un dispositif de soutien, d'assistance et d'appui – et non

de substitution sous forme de reprise définitive du contrôle. Il le fait à travers deux types d'action : il « escalade » les problèmes que l'équipe ne sait pas traiter par elle-même, d'une part ; il développe les capacités au sein même de son équipe, d'autre part. Lorsqu'un élément ne fonctionne pas, il se demande comment faire en sorte que, la fois suivante, l'équipe trouve la solution.

Ce dispositif a été expérimenté tout au long de l'année 2013, avec 40 îlots de fabrication, dans différentes usines de plusieurs continents, à qui il a été demandé de trouver des solutions qui les rendent autonomes (tant vis-à-vis de l'agent de maîtrise que du poste voisin), de les tester et d'évaluer les résultats obtenus. Mesuré depuis longtemps, le taux de satisfaction au travail des ouvriers du groupe a fortement crû depuis 2013 et il tend à rejoindre celui des cols blancs, ce qui est rarissime dans une entreprise industrielle, où un écart de 10 % à 15 % en moyenne existe. Forte de ces résultats, la direction a décidé de développer la même démarche dans six usines complètes en 2016.

UN LEVIER ESSENTIEL : LE DIALOGUE PROFESSIONNEL

L'échange entre pairs constitue la seconde piste pour redonner à l'analyse du travail une place qui permet de concilier développement humain et performance. Des entreprises de plus en plus nombreuses mettent en place des instances de dialogue professionnel, c'est-à-dire de discussion sur le travail, entre collègues ou entre managers d'une même direction.

La différence de perception entre le travail prescrit aux employés, à partir des modes opératoires définis par un management en position hiérarchique et ce qu'ils font en réalité ne fait plus guère débat

désormais. Chacun comprend que personne ne peut anticiper tous les aléas, les dysfonctionnements, les imperfections, les surprises qui sont la réalité du travail quotidien, sinon les « employés » qui sont directement affectés par la tâche. Et que, pour parvenir à atteindre leurs objectifs fixés, ces employés sont obligés d'ajuster *a minima* les prescriptions pour leur donner vie et sens, mais aussi pour pouvoir pallier toutes les anomalies auxquelles ils sont confrontés dans la réalité de leur travail quotidien.

L'échange entre salariés d'une même équipe de fabrication permet de faire émerger les difficultés et remonter les problèmes à résoudre. Il permet aussi de capitaliser les expériences et parfois de transformer les pratiques professionnelles par enrichissements successifs. À la longue, il permet aux opérateurs d'accroître leurs compétences et de prendre des initiatives sans attendre la décision du management. Les équipes entrent dans des logiques de régulation. Pour que tout le monde soit alternativement apprenant et transmetteur, les personnes en équipe doivent savoir partager et échanger. Il est nécessaire de développer le dialogue[36] entre chacun de ses membres : prendre et donner la parole à chacun. L'animation est effectuée par une ou plusieurs personnes à tour de rôle. La discussion collective assure la prise des décisions. Il faut apprendre à échanger et à se réguler. C'est la base de la logique de compromis, qui nécessite écoute réciproque et empathie, une compréhension de ce qu'est l'autre dans les différentes facettes de son intelligence. Compromis qui, pour être dynamique, demande la création d'espaces et de temps *ad hoc*.

Ces temps d'échange au sein des équipes de travail de base sont aussi des facteurs d'innovation, de réactivité et d'engagement professionnel. Ils favorisent le développement personnel des individus

36. ANACT, « Cahiers sur la discussion et le dialogue », janvier-mars 2016.

au sein de collectifs organisés, si possible sans principe utilitariste, mais avec par rebond un gain de performance décisif. Ils méritent de devenir un principe d'organisation général. Alors, l'importance accordée à la réflexion et à la discussion sur le travail quotidien contribue à replacer la nature des liens sociaux au sein de l'entreprise dans la dimension professionnelle du métier, par opposition à ce qu'on peut appeler l'environnement du travail ou les éléments périphériques (salle de sport, cafétéria, espaces de travail). C'est l'activité qui génère du lien social et de la convivialité et non ses « à côtés ». Ce recentrage des liens sociaux internes sur le travail (et par conséquent sur les clients et sur la vocation sociale de l'entreprise) donne sens à l'activité professionnelle et renforce le bien-être au travail, car il sert les processus d'auto-réalisation de soi, de reconnaissance, de cohésion dans la production d'une œuvre collective. La qualité de la vie au travail ne consiste pas à fuir le métier et sa transformation, mais elle devient un des moteurs essentiels du changement.

Ce dialogue professionnel entre salariés, qui doit aussi s'inscrire dans une relation renouvelée avec leurs responsables hiérarchiques, suppose une autre culture managériale, fondée sur le dialogue et de l'échange au sein des entreprises.

L'INNOVATION MANAGÉRIALE EN SOUTIEN DE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

En effet, ce dialogue professionnel, allié aux nouvelles formes d'organisation du travail, interroge les pratiques managériales et le rôle du manager.

La mission managériale ne peut plus être seulement de prescrire,

contrôler et surveiller l'activité de chacun. Le principe clé du management de demain réside dans la confiance envers les salariés, pour leur permettre de s'impliquer dans leur travail, sans pour cela s'abstraire des contraintes et des objectifs fixés.

Il est indispensable de passer à un management qui écoute, dialogue, co-construit avec les différents membres de l'équipe (collaborateurs, collègues, n+1, fonctions transversales, etc.) et qui favorise le développement de ses collaborateurs dans une optique où prennent place la performance, l'employabilité et le bien-être au travail. Le rôle du manager est moins de diriger et piloter des individus les uns à côté des autres que d'animer un collectif de travailleurs associés.

Cette nouvelle distribution des rôles et du pouvoir dans l'entreprise interroge le type de régulation collective et l'ensemble de règles informelles structurant les collectifs de l'intérieur. Les temps morts ou temps de pause, d'échanges informels sont revalorisés. Ils favorisent les bonnes pratiques, la circulation de l'information, l'expression de l'émotionnel et de l'imaginaire, non réductibles au strictement rationnel. L'innovation et la réactivité, l'engagement professionnel en dépendent. Les réseaux de socialisation informels sont nécessaires et complémentaires des formes instituées du collectif en ce qu'ils laissent une place nouvelle au travail réel, pour aller au-delà du travail prescrit et donner à la prescription une nouvelle base.

De nouvelles postures managériales émergent pour permettre la collaboration, qui prennent le nom de *manager coach*[37] ou de *servant leader* pour les cabinets de conseils spécialisés dans l'innovation managériale[38]. Le coaching vise à faire évoluer la posture du manager

37. Baptiste Rappin, « Essai philosophique sur les origines cybernétiques du coaching », *Communication et organisation*, n° 43, 2013, p. 165-182.
38. « Tu veux être un *servant leader* », site Internet *Qualitystreet* ; « Quelles attitudes développer pour le manager de demain », *Le Blog du management*.

face à son équipe en servant un double objectif, celui de la performance pour l'organisation et celui du bien-être pour les travailleurs. Ce « post-management » est censé s'inscrire en rupture avec le néomanagement, qui n'a cessé d'individualiser l'homme au travail pour mieux le gouverner (par les parcours de formation, l'évaluation et la rémunération)[39].

Toutefois, la véritable difficulté réside dans le passage de l'ancien au nouveau modèle managérial, d'une logique du père à une logique des pairs, où l'autorité n'est plus l'alpha et l'oméga.

Or, dans une conception très descendante de l'organisation, les pratiques des dirigeants continuent de modéliser l'ensemble de la hiérarchie. Le même manager, censé développer la participation de ses collaborateurs, continue souvent de subir la même injonction, déréalisée et désincarnée de sa hiérarchie, qui reste, en matière de procédures et de performance, dans l'ancienne logique fordiste.

Dans la plupart des entreprises, le management, de premier niveau particulièrement, est face à une impasse entre la nécessité d'asseoir son autorité sans recourir à la logique taylorienne, tout en subissant les contraintes procédurales et les objectifs accrus de performance de son responsable.

Les réponses ne vont pas de soi, elles doivent être inventées, ce qui est d'autant plus difficile que des décennies de fordisme ont transformé le management en courroie de transmission et continuent parfois de le réduire à des fonctions d'exécutant.

C'est pourquoi certains observateurs prônent la suppression du management dans des organisations dites « libérées ». Cette solution n'en est pas une, elle conduirait à ce que le pouvoir de contrôle débouche sur des formes de surveillance et de concurrence entre collègues, sur des formes d'intériorisation du pouvoir, d'autocontrôle ou

39. Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009.

de discipline de soi[40] qui pourraient s'avérer plus destructrices de valeur.

Pour changer de culture managériale, de multiples chartes ont été élaborées dans les entreprises, dont force est de constater leur grande inefficacité. La montée des faits de harcèlement et de « burn out » en témoigne.

Alors, comment changer ? Peut-être faut-il renoncer au passage brutal d'un modèle à l'autre, prendre acte du maintien durable de plusieurs modes de management parallèles et soutenir les managers vis-à-vis de cette pluralité.

Chez les managers de proximité, les relations hiérarchiques sont en train de sortir de modes relationnels fonctionnant sur le principe du « petit chef » qui décidait, contrôlait et surveillait ses équipes. Ils apprennent à travailler en mode coopératif, en processus itératif fait d'échanges interactifs d'informations entre les personnes permettant leur enrichissement réciproque. Pour ce faire, les membres de chaque équipe ont besoin de responsabilité et d'autonomie.

Sous la pression des outils numériques et des exigences, les managers de proximité sont les plus inventifs. Plutôt que d'imposer un modèle unique de management, ne serait-il pas temps, au contraire, de signifier qu'il n'y a pas de modèle unique de management ? Que chaque manager est appelé à réfléchir et à construire ses propres façons de manager, à condition d'en discuter avec ses pairs et de prendre en compte les objectifs qui lui sont fixés avec son équipe ?

Le principal enjeu des organisations d'entreprise est aujourd'hui l'articulation et la mise en débat, à chaque niveau, selon le principe de subsidiarité, entre ce qui descend – la politique de la direction de l'entreprise – et ce qui remonte – la réalité du terrain, c'est-à-dire les règles co-construites par les salariés et l'organisation à chaque niveau

40. Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.

de la production. Les organisations persuadées que la réalité est sous contrôle grâce aux experts du siège, qui survalorisent les messages descendants, qui découragent les remontées d'informations et les alertes de terrain, sont dangereuses. Celles qui veulent progresser en matière de qualité, de performance, de sécurité, de santé doivent favoriser l'hétérodoxie et l'expérimentation.

C'est particulièrement vrai en matière de management. Il est donc indispensable aujourd'hui d'encourager l'ensemble des managers à innover et à expérimenter de nouvelles pratiques managériales. Des groupes d'échanges entre pairs (co-développement et autres méthodes) se mettent en place à cet effet dans les entreprises et permettent aux managers volontaires de se former dans le cadre de leurs fonctions. Le cinquième chapitre détaille leur fonctionnement et leur utilité.

TALENTS, FORMATION PROFESSIONNELLE ET STATUTS COLLECTIFS

L'autre série de questions fondamentales posées par la métamorphose en cours concerne l'emploi, la gestion des talents et les dispositifs de protection sociale. Ces sujets sont sur le devant de la scène, mais souvent de manière superficielle, comme s'ils pouvaient être résolus quantitativement, en court-circuitant l'analyse des transformations qui touchent l'activité professionnelle elle-même. L'emploi finit par constituer une version appauvrie du travail, le « travail marchandise » en quelque sorte, avec un coût moyen par catégorie, des stocks et des flux.

Il est possible de distinguer deux problématiques dans ce domaine. La première est celle du remplacement et des transformations permanentes des emplois actuels à travers un enrichissement des tâches, de nouvelles activités et de nouvelles pratiques professionnelles. Ces mutations exigent de repenser globalement les formes et les modalités de la formation professionnelle. La seconde concerne l'évolution des statuts professionnels et de la protection sociale.

TALENTS ET FORMATION PROFESSIONNELLE

L'analyse menée dans les chapitres précédents conduit à avoir une vision beaucoup plus mobile des compétences et des emplois. Les

changements organisationnels, la proximité plus grande de l'ensemble des strates de l'entreprise avec les clients, les changements rapides et incessants des modes de consommation exigent des évolutions rapides et permanentes des emplois exercés et des compétences mises en jeu.

L'idée même de formation est bouleversée, puisqu'il ne s'agit plus de se former à des emplois quasi immuables. Il n'est plus possible de penser la formation professionnelle sous forme de cours et de stages suivis à l'écart de l'activité professionnelle, pour atteindre des paliers stables durant plusieurs années. En revanche, les processus de formation seront davantage imbriqués au processus de travail et le rôle des « tuteurs » est à réinventer. Les parcours professionnels s'appuieront de moins en moins sur des niveaux de qualification, atteints par des efforts de connaissance. Ils seront de plus en plus tributaires des configurations mouvantes du milieu de travail, en fonction des changements de l'entreprise, du service et de l'équipe de travail.

Dans cette perspective, les modèles d'affaires des organismes de formation et la définition des besoins de formation seront repensés, de façon à ce que salariés, managers et responsables des ressources humaines puissent faire émerger ensemble les compétences nécessaires.

De même, les processus de formation vont devenir permanents au sein de l'activité quotidienne. Les organisations de travail elles-mêmes intégreront, dans leur conception et leur nature, les enjeux et les outils de la formation, à la manière des organisations « responsabilisantes » décrites précédemment. Après la dernière loi sur la formation professionnelle, qui a substitué l'obligation de maintenir l'employabilité des salariés à celle de dépenser 1 % de la masse salariale, les nouveaux défis à venir sont ceux de l'amélioration du potentiel humain de l'entreprise.

Le développement relativement anarchique des dispositifs de formation numérique en ligne (l'*e-learning*, avec les MOOC et les

COOC) montrent combien les enjeux et les coûts de la formation mobilisent les entreprises, mais ils échouent bien à atteindre leur objectif car ils restent dans une logique d'externalité par rapport au travail.

Une partie importante de la formation professionnelle s'opérera également au sein des réseaux sociaux d'entreprises, à travers des communautés professionnelles qu'ils contribueront à structurer. Le savoir et les apprentissages fondamentaux relèveront de plus en plus de la sphère éducative initiale ou de procédures de rattrapage, tandis que l'adaptation au réel, en changement rapide, se fera de plus en plus entre collègues ou entre pairs à travers les dispositifs de dialogue professionnel.

DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL À LA FORMATION ENTRE PAIRS

Lors du tournant néomanagérial des années 1990, le débat s'est beaucoup focalisé sur les compétences comportementales que les techniques de développement personnel étaient censées apporter. Celles-ci regroupent un ensemble de techniques et de pratiques qui visent un accroissement des capacités individuelles, mises au service de la réussite et du bien-être en entreprise : apprendre à mieux communiquer, développer des talents de négociateur ou de leader, gérer des conflits, décider, favoriser les relations interpersonnelles, accroître l'affirmation de soi, gérer son stress, ses émotions, être plus créatif, etc.

Le déploiement des formations de développement personnel dans les entreprises a largement été initié par les directions des ressources humaines pour faire valoir l'importance du vivre-ensemble dans l'entreprise, qui requiert des qualités relationnelles et non la seule expertise technique des collaborateurs. Désormais, l'entreprise cherche

à développer leurs qualités humaines de motivation, de communication, de relationnel et d'écoute.

L'engouement actuel pour ces techniques de développement personnel marque l'orientation générale des entreprises vers une stratégie informationnelle, communicationnelle et relationnelle. La relation à l'autre, l'échange et la discussion dessinent les contours d'un nouveau pouvoir de décision qui dépasse la seule rationalité individuelle. L'entreprise se donne la perspective de favoriser la construction d'un nouveau sujet, « un sujet d'information et de communication[41] ».

LES EXPÉRIENCES DE GROUPES DE CO-DÉVELOPPEMENT

Dans cette perspective, le plus important finalement n'est pas Internet, mais la révolution culturelle et sociale qui s'engage pour conduire le changement. Deux aspects sont critiques : la coopération et l'animation des nouvelles communautés professionnelles virtuelles.

La coopération qui est souhaitée actuellement repose sur deux hypothèses implicites : l'adoption spontanée d'un comportement coopératif et un monde où l'information est parfaite, où chacun connaîtrait ses propres « choix possibles » et ceux des autres. Or, la réalité est très différente. Les coûts de la coopération sont parfois perçus de telle sorte que beaucoup penseront plus intéressant de développer des stratégies opportunistes et même, pour certains, de se comporter en « passager clandestin ». En fait, la réussite d'une

41. Baptiste Rappin, art. cit.

coopération est conditionnée par la reconnaissance d'une réciprocité. Même quand le souhait de coopération est réel, celle-ci a besoin d'être organisée et consolidée par la réciprocité, surtout lorsque les groupes sont importants et les relations plus anonymes.

C'est cela qui distingue notamment les méthodes de « co-développement » des réseaux sociaux professionnels. Les groupes d'échange fondés sur cette méthode visent à favoriser la dimension sociale de la relation professionnelle. Théorisée par Adrien Payette et Claude Champagne, cette démarche propose de développer ses compétences professionnelles dans le cadre d'un groupe de pairs, en cherchant à résoudre des sujets apportés par chacun grâce à l'intelligence du groupe. Le co-développement et l'ensemble des démarches d'échange entre pairs favorisent la constitution de nouvelles communautés qui respectent et favorisent la spécificité et donc la diversité des personnes qu'elles développent : « La diversité des personnalités, la multitude des expériences professionnelles et personnelles, la variété des façons de comprendre et de vivre la même pratique professionnelle, tout cela constitue la richesse du groupe[42]. »

Des expériences de plus en plus nombreuses sont aujourd'hui menées dans les groupes comme La Poste, Generali France, Covéa… Ces groupes sont des lieux de réflexion et de prise de recul, surtout d'apprentissage de compétences comportementales : écoute, maîtrise de soi, acceptation de la remise en cause, humilité, capacité à questionner… Ce sont des lieux où l'on peut dire « je ne sais plus quoi faire » sans prendre de risques. Pour les managers, ces techniques permettent de libérer leur initiative et de converger progressivement vers une culture managériale qui favorise davantage la prise en compte

42. Adrien Payette, Claude Champagne, *Le Groupe de co-développement professionnel,* Presses de l'Université du Québec, 1997.

du travail concret. Elles constituent ensuite des vecteurs de changement pratique d'une culture managériale, de manière virale, par les participants eux-mêmes lorsqu'ils retournent à leurs activités.

Pour autant, ces expériences peinent à se généraliser. Elles sont mises en place sous l'initiative d'une personne éclairée et peuvent disparaître lorsque celle-ci change de fonction. Ce n'est pas une solution « clés en main » qui est recherchée mais une pratique d'effectuation[43], un chemin incertain qui demande de s'engager avec ce qu'on a à sa disposition et sans attendre que toutes les conditions idéales soient réunies. Le changement est un processus social qui se construit avec d'autres. L'apprentissage de telles pratiques modifiera notre culture sociale et ouvrira en contrepartie de nouveaux espaces de transformation. C'est un levier déterminant pour construire une nouvelle société.

Les réseaux sociaux n'offrent pas à eux seuls une telle dynamique, car le tout numérique ne garantit *a priori* ni l'accès à l'information, ni son assimilation, ni la diffusion dans la société de comportements nouveaux. Si les réseaux rendent possible l'échange d'informations, les communautés professionnelles qui se constituent se révèlent en fait très fragiles, car la réciprocité est rarement présente pour solidifier et pérenniser leur existence. La rencontre ne peut exister que si se construit du lien social pérenne qui favorise la réflexion personnelle sur soi. Faire société et nous construire en tant qu'individus exigent d'établir des liens durables avec des personnes, avec et devant d'autres individus.

Il faut inventer une construction collective autour de communautés professionnelles en se souvenant que les structures et les pratiques actuelles pèsent et conditionnent les changements à venir[44].

43. Philippe Silberzahn et Gérald Enrico, *L'Effectuation en action*, e-book au format PDF, version numérique gratuite, 2016.
44. Pierre Giorgini, *La Transition fulgurante*, Bayard, 2014.

Des expériences se développent aujourd'hui dans les entreprises. La grande rupture qui apparaît dans les formes émergentes de collectifs de travail est la pensée de l'hybridation, la différence, la diversité. Il ne s'agit plus de s'associer entre semblables, mais d'intégrer la diversité des personnes, des compétences, des expériences et des fonctions au sein de groupes de travail transverses. Aujourd'hui, la performance repose sur la capacité de constituer du collectif hétérogène, intégrateur de différences. En témoigne l'ambition affichée par un grand nombre d'entreprises, à travers notamment la charte de la diversité en entreprise (3 400 signatures entre 2004 et 2015), les politiques autour du handicap, des minorités visibles, etc. Dans un autre ordre d'idées, de grandes entreprises, dont la SNCF, développent depuis plusieurs années des réseaux apprenants qui consistent à faire travailler ensemble des individus de plusieurs métiers différents, hors hiérarchie, dans une logique de partage de pratiques. Face à l'accélération des changements, il s'agit de développer un apprentissage collectif pour trouver des solutions ensemble, de créer des lieux, des espaces pour organiser de façon permanente les ajustements, de travailler sur les interactions et de décloisonner.

Concrètement, les réseaux apprenants sont des espaces où les personnes acceptent d'apprendre ensemble dans l'action, autour d'un objet de travail commun, en vue de co-construire le changement avant de le conduire. Ils se réunissent à l'initiative d'un manager d'activité qui accepte de prendre en compte les parts de savoirs de chaque salarié pour les assembler et développer l'intelligence collective. L'objectif du réseau est défini par le responsable qui l'initie et vise à faire évoluer les postures des salariés et des managers vers plus de dialogue, de prise d'initiatives et de coopération transverse, afin d'atteindre des résultats concrets orientés vers l'amélioration de la performance.

Ces réseaux, s'ils sont correctement animés et s'appuient sur des méthodes robustes, constituent à la fois de nouvelles formes de formation professionnelle permanente et des dispositifs de changement avec le souci de la performance et du bien-être. L'efficacité de la mise en réseau n'est pas spontanée. À la SNCF, une trentaine de démarches sont enclenchées, dans l'ensemble des branches de l'entreprise. Elles concernent 2 000 collaborateurs directement impliqués, plus de 200 directeurs, dirigeants et managers, et plusieurs milliers de collaborateurs impactés par les résultats et touchés par l'esprit de ces réseaux. Cependant, il reste à sortir des expérimentations pour inclure ces pratiques comme des éléments constitutifs du professionnalisme.

TOUTE ACTIVITÉ APPORTANT DES REVENUS N'EST PAS UN TRAVAIL

Les formes d'activité émergentes, la multiactivité mais aussi le développement des plateformes numériques réinterrogent les dispositifs de protection sociale. Elles brouillent les frontières du travail et posent la question de la délimitation entre activité professionnelle et non professionnelle. Un large débat s'est ouvert sur les nouvelles formes de salariat que le droit social devrait prendre en compte. Plusieurs observateurs ou chroniqueurs évoquent l'essor du travail indépendant dans les pays développés, dont témoignerait en France la montée de l'autoentrepreneuriat. Le développement de l'économie du partage ouvrirait une nouvelle ère dans laquelle les personnes assureraient une part importante de leurs revenus par un partage de leurs biens à travers des locations d'appartements, du covoiturage, des cours du soir, etc.

De même, l'ubérisation de l'économie permettrait une explosion des activités d'appoint (travaux d'entretien ou dépannage auprès de personnes fragiles, livraison de nourriture, courses de taxi…) qui conduirait à la fin du salariat et appellerait à refonder l'ensemble de notre système de protection sociale.

La vérité oblige à dire que cette perspective témoigne surtout d'une certaine paresse intellectuelle. Depuis longtemps existent des petits boulots, des étudiants qui donnent des cours du soir, des saisonniers qui ramassent les fruits, des retraités qui louent leur patrimoine, etc. D'ailleurs, ces situations sont relativement intégrées par notre protection sociale et notre fiscalité, même si des progrès peuvent être faits. Mais quantitativement, nous ne sommes pas face à un changement de régime. Les derniers chiffres donnés par France Stratégie[45] montrent que le travail indépendant est stable, une partie des indépendants créés par le développement numérique compensant la baisse séculaire du nombre de paysans. Les emplois créés par les plateformes représentent aujourd'hui tout au plus quelques dizaines de milliers de travailleurs. Personne ne peut dire si ce chiffre va exploser. Les États-Unis, souvent en avance de phase, témoignent plutôt d'un recul du travail indépendant en 2015.

Plus fondamentalement, le débat sur la fin du travail tend à réduire le travail aux revenus qu'on en tire et à la consommation qu'il permet. Le « travail-revenu » est un aspect important, mais les chapitres précédents ont suffisamment insisté sur les autres dimensions humaines et sociales du travail. Les revenus tirés de l'économie du partage ne peuvent constituer pour l'avenir un travail que si les activités concernées développent une expertise, des compétences, des savoir-faire et une qualité sociale qui leur donneront l'attribut du travail.

45. France Stratégie, avril 2016.

De la même façon, les risques pointés par les grands cabinets de consultants sur la destruction massive d'emplois par la robotisation doivent être pris en compte pour l'avenir de certaines fonctions. Toutefois, les robots ne peuvent remplacer les hommes que sur les fonctions de calcul ou les tâches les plus répétitives et mécaniques qu'ils effectuent mieux que l'être humain et non sur celles qui concernent les interactions avec des personnes : relations au public, gestion des pannes et des dysfonctionnements…

La véritable question à poser est plutôt celle de la professionnalisation des métiers peu considérés ou de secteurs émergents. Au XIXe siècle, les soins aux malades étaient assurés par des religieuses de façon « bénévole ». La professionnalisation de cette activité a conduit à la création du métier d'infirmière. Le secteur du soutien à domicile des malades et des personnes âgées pourrait être utilement reconnu pour développer de nouveaux métiers que les robots ne viendront pas de sitôt absorber. Il en est de même pour les nouveaux métiers se développant dans les domaines de l'éducation, des loisirs, du sport et de la culture.

De manière transitoire, les évolutions à l'œuvre en termes de diversification des statuts et d'« intermittence » des carrières posent certes des difficultés du point de vue de la protection des actifs dans la mesure où la protection sociale vient en contrepartie du lien de subordination qui relie le salarié à son employeur.

Toutefois, trois aspects doivent être pris en compte. Premièrement, le développement du contrat salarial, qui a été continu depuis le début du XIXe siècle, a suivi les changements organisationnels et économiques correspondant aux transformations de la division du travail. La diversité des statuts n'est pas nouvelle en droit du travail comme de la Sécurité sociale, et certaines activités ou modalités d'exercice d'activité ambiguës ont été intégrées partiellement ou totalement au salariat.

Il n'y a pas de raison que le contrat salarial ne s'adapte pas aux nouvelles formes économiques apportées par la numérisation. L'intermittence et la pluriactivité, qui ont déjà des dispositifs dédiés, donneront sans doute lieu à des dispositifs nouveaux à l'intérieur du salariat. Deuxièmement, la porosité des statuts et des revenus d'activité que l'on constate n'est certainement que le reflet d'une « immaturité » des activités nouvelles, dont les formes d'organisation et d'inscription dans le droit et les protections se normaliseront avec le temps. La lutte menée par les chauffeurs d'Uber en France comme aux États-Unis indique la perspective. En prenant en compte les liens de subordination financière et professionnelle entre acteurs, le droit sera amené à distinguer le salariat du travail indépendant.

GOUVERNANCE, CULTURE DU CHANGEMENT ET DIALOGUE SOCIAL

En modifiant les modalités du lien de subordination et en structurant l'émergence de communautés professionnelles dans et hors de l'entreprise, les nouvelles technologies de l'information et les outils numériques mis en place dans les entreprises réinterrogent l'articulation des garanties collectives au droit des employeurs.

Penser que cette remise en cause se limite au contrat de travail salarial, au droit social et à l'essor du travail indépendant abordés au chapitre précédent est une vision à courte vue. Il ne s'agit pas d'un simple retour en arrière de cent cinquante ans, à l'ère présalariale et à l'artisanat, mais d'une évolution qui concerne le lien de subordination et les relations de pouvoir dans l'entreprise et avec son écosystème.

La nouvelle culture numérique conduit à élaborer de nouveaux concepts pour transformer le droit des sociétés et la gouvernance des entreprises[46]. Les interdictions d'UberPop dans plusieurs pays et les contraintes imposées aux utilisateurs d'AirBnb s'expliquent aisément par le fait que le contournement des lois sociales se fait aujourd'hui sans remise en cause de la gouvernance des entreprises gestionnaires de plateformes numériques, qui centralisent à l'échelle mondiale la remontée des données et des profits générés par les activités des

46. Par exemple, Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie 2009, spécialiste des biens communs, propose d'impliquer dans la gouvernance de toute organisation l'ensemble de ses parties prenantes concernées par un bien qui leur est commun.

nouveaux « artisans ». UberPop est notamment en concurrence directe avec des réseaux de covoiturage locaux, dont la redistribution bénéficie au développement et aux acteurs locaux, selon les principes énoncés par Elinor Ostrom.

Ce chapitre présente brièvement comment des alternatives à la gouvernance classique des entreprises semblent se dessiner, avec à terme la possibilité d'une transformation majeure des formes de propriété de l'entreprise.

LA CONCEPTION ANGLO-SAXONNE DE L'ENTREPRISE ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La notion de la gouvernance s'inscrit dans le débat sur le concept d'entreprise, qui correspond à une notion sociologique sans fondement juridique. En effet, il existe actuellement le droit des sociétés, le droit du travail et le droit commercial, mais pas de droit des entreprises. La notion d'entreprise apparaît à la fin du XIXe siècle pour décrire les entités qui se développent avec la première révolution industrielle.

La *corporate governance*, ou gouvernance d'entreprise, s'est constituée au cours des années 1990. Mais dès le début du XXe siècle[47], une séparation a été mise en place dans les grandes sociétés américaines entre les fonctions de propriété des actionnaires et celles de gestion, assurées par les dirigeants afin de renforcer les systèmes de contrôle, de pallier les multiples défaillances et ainsi de protéger les investisseurs (par exemple création en 1934 de la Securities and Exchange Commission). Le rôle de la gouvernance d'entreprise a été

47. Adolf Berle, Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

de « sécuriser » l'investissement financier des actionnaires par la mise en place de mécanismes de contrôle de plus en plus sophistiqués pour s'assurer d'une utilisation optimale des ressources et d'une manœuvrabilité de l'organisation.

Selon qu'elles ont pour origine une conception contractuelle ou cognitive, les principales théories de la firme, en appréhendant différemment la création de valeur, conduisent à des modes de représentation de la gouvernance sensiblement divergents. Dans les théories contractuelles, la firme se justifie comme système de réduction des pertes de valeur liées aux conflits d'intérêts : le système de gouvernance est un mode de prévention et de résolution des conflits. Centrée sur la richesse des actionnaires et sur le seul conflit entre dirigeants et investisseurs financiers, cette problématique est à l'origine de l'approche financière ou actionnariale de la gouvernance. Dans ce cadre, l'entreprise se réduit à être un « nœud de contrats ». Lors des dernières décennies, ce système anglo-saxon est apparu comme plus efficient, mais les deux grandes crises (crise Enron, puis celle des *subprimes*) ont mis en évidence les failles de ce modèle, alors que le capitalisme familial s'en sort plutôt mieux.

L'ÉMERGENCE D'AUTRES MODES DE GOUVERNANCE

Le « capitalisme relationnel », fondé sur les réseaux, apparaît comme un autre modèle tout aussi performant. Une gouvernance renouvelée doit associer à l'examen et au choix de la stratégie l'ensemble des parties prenantes[48] de l'entreprise, que ce soit ses consommateurs ou ses

48. Maria Bonnafous-Boucher, Yvon Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2006.

clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, les acteurs du secteur, les décideurs politiques et ceux du territoire, ainsi que ses managers et ses salariés, et des acteurs de la société civile concernés par les activités (cohésion sociale, développement local, environnement…) afin d'établir un lien concret entre gouvernance et responsabilité sociale des entreprises. Nous sommes ainsi dans une conception partenariale des organisations.

Ces nouveaux types d'approche partenariale remettent en question la conception contractuelle, en prenant en compte les parties prenantes dans les modes de gouvernance par une reformulation des théories cognitives de l'entreprise, notamment évolutionnistes et stratégiques. Les parties prenantes jouent un rôle proactif dans la création de valeur et doivent trouver leur place dans les modes de gouvernance. C'est une des conditions de leur motivation et de leur rôle, notamment en matière d'innovation. Dans la nouvelle économie, la création de valeur est fondée sur le partage, et la création de connaissances sur une capacité organisationnelle à créer de l'intelligence collective. Chacune des parties prenantes doit avoir la capacité d'imaginer ou de percevoir de nouvelles opportunités, de reconfigurer l'organisation ou le portefeuille d'activités en réponse aux évolutions de l'environnement.

Ainsi, l'organisation du tissu productif, le rôle des dirigeants et les modes de gouvernance de l'entreprise doivent être complètement transformés. La clé de la création de valeur réside dans la capacité des différents partenaires à créer de nouvelles opportunités par de l'innovation. Elle est de plus en plus portée par les salariés. L'association du capital et du travail est indispensable, mais l'asymétrie informationnelle et décisionnelle reste très importante et le nouvel équilibre ne profite pas au travail. Il est nécessaire de généraliser cette démarche aux autres parties prenantes en relation contractuelle, qui contribuent à créer, elles aussi, de la valeur pour l'entreprise.

Pour inciter ces nouveaux acteurs de création de valeur à y contribuer, il est équitable qu'ils perçoivent une partie de la rente créée, accédant ainsi au statut de partie prenante aux côtés des actionnaires. Cette vision élargie de la propriété nécessite de leur conférer le droit de participer aux décisions. Il en est de même pour les salariés, qui devraient ainsi avoir une partie de cette valeur créée, en quelque sorte une « surrémunération », sous forme de participation au capital par exemple ou aux bénéfices (intéressement et participation).

Entre ces deux tendances, des formes différentes vont voir le jour en fonction de l'histoire propre de chaque système économique et de sa place dans le marché.

UNE NOUVELLE CULTURE DU CHANGEMENT

Face à la multiplication des transformations organisationnelles, une nouvelle culture du changement émerge. Plusieurs démarches permettent ainsi une meilleure prise en compte des situations professionnelles.

Pour tout projet de transformation d'envergure, Danone a développé depuis plusieurs années des études d'impact humain qui organisent l'expression des collaborateurs sur les conséquences des projets pour leur activité professionnelle, leurs conditions de travail et les relations avec les clients. En 2016, l'entreprise a décidé de faire systématiquement précéder le dialogue social, lors des projets de transformation, par des études de ce type. Chez Orange, pour les projets majeurs, un groupe de travail pluridisciplinaire analyse les impacts positifs et négatifs auprès des salariés et managers concernés, et transmet des préconisations à la direction du projet.

Des changements sont aussi conduits dans le cadre des démarches agiles. Celles-ci sont centrées sur l'utilisateur, elles partent de ses besoins et procèdent par itération. Elles misent sur l'adaptabilité des équipes de travail et des opérateurs plutôt que sur une prédictibilité de plus en plus illusoire. Elles privilégient la capacité d'initiative des individus et leurs interactions sur les processus et les outils ; la collaboration avec les clients ou les différentes expertises internes à l'entreprise, l'adaptation au changement sur le suivi d'un plan défini à l'avance mais rapidement obsolète. Elles inscrivent le changement dans un temps long qui favorise le volontariat des acteurs et reposent sur des approches collaboratives au sein d'équipes qui réunissent des compétences et des expertises multiples, issues des différents secteurs, directions et fonctions de l'entreprise et clients.

À côté des indicateurs classiques comme les données relatives à l'absentéisme ou les enquêtes de satisfaction, plusieurs entreprises ont mis en place des observatoires de la qualité de vie au travail, sur des périmètres liés à des entités opérationnelles ou des établissements. Ces observatoires associent l'ensemble des acteurs impliqués dans les conditions de travail, le management, les experts (médecine du travail, ergonomes, assistantes sociales…) et les partenaires sociaux. Ils assurent la remontée des difficultés et des réussites à partir de signaux faibles.

L'apprentissage des changements est un levier important pour changer la société. Une pratique de qualité en entreprise dans ce domaine imprégnerait sans aucun doute l'ensemble de la société.

DE NOUVEAUX CHAMPS DE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE ET LA BRANCHE

Le développement des démarches de qualité de vie au travail, la mise en place du télétravail, l'introduction des outils numériques et la régulation de leur impact sur les conditions de travail, et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle constituent de nouveaux champs de négociation pour les partenaires sociaux. L'accord interprofessionnel sur la qualité au travail de juillet 2013 a donné lieu à plusieurs accords d'entreprises. Le troisième plan national de santé au travail souligne la place du dialogue social et le rôle indispensable des partenaires sociaux dans les démarches de bien-être au travail.

Les organisations syndicales et les représentants du personnel ont un rôle important à jouer dans le développement du dialogue professionnel entre collègues pour la mise en place d'instances de discussion sur le travail. Il s'agit de s'assurer que l'ensemble des salariés puissent s'exprimer et soient entendus. Plusieurs accords (Orange, Michelin) sont intervenus au printemps 2016 sur l'évaluation de la charge de travail pour des salariés concernés par le télétravail ou l'introduction d'outils numériques.

Plus fondamentalement, des accords d'un nouveau type se profilent, qui articulent la négociation et la réorganisation du temps de travail, le développement du télétravail et l'évolution managériale. L'accord entré en application le 1er janvier 2016 chez Generali France a lié des mesures concernant les horaires de travail, le télétravail et la prise en compte d'une ouverture des agences pour mieux satisfaire les clients. Son point le plus innovant concerne la décentralisation, au sein des équipes de travail, de la discussion sur les horaires de travail et d'ouverture des guichets : chaque équipe de travail avec son manager est libre

d'organiser les horaires de travail de chacun, à condition d'obtenir un consensus d'au moins 70 % des membres de l'équipe. Cet accord a donc conduit à développer et renforcer le dialogue professionnel au sein des équipes de travail et notamment à un gain d'ouverture des bureaux de l'ordre de 1 heure 20.

Cet exemple montre comment un accord d'entreprise contribue à enclencher une dynamique de dialogue professionnel, de discussion sur le travail et de prise en compte des compétences des salariés.

CONCLUSION

Depuis plusieurs décennies, des évolutions profondes ont bouleversé l'ensemble des sociétés humaines. Pour l'essentiel : développement du travail féminin, augmentation du niveau de formation et remise en cause du modèle de l'autorité, ouverture des marchés et concurrence internationale accrue, changement des modes de consommation, montée des défis climatiques, exacerbation de l'individualisme et valorisation du sensible par rapport à la rationalité. Bien sûr, les conditions et les processus de travail, la vision du travail lui-même, au sein et hors de l'entreprise, ont été impactés par ces mutations. La société a fait irruption dans l'entreprise[49], comme le précisaient déjà les lois Auroux.

Cette irruption a bousculé les organisations du travail anciennes issues du fordisme. Elle a émietté les collectifs de travail antérieurs, les identités professionnelles et l'ensemble du salariat. L'individualisme s'est imposé dans l'entreprise, avec ses avantages quant à l'autonomie croissante des salariés, et ses défauts en matière de narcissisme, de compétition et de difficultés à coopérer. De ce fait, les citoyens-travailleurs d'aujourd'hui sont plus isolés et plus rarement en situation de développer des apprentissages et des capacités que les générations précédentes retiraient naturellement de leur activité professionnelle et utilisaient dans leur vie sociale et privée : aptitude à échanger et à coopérer au sein d'une équipe, écoute et respect d'autrui,

49. Jean Kaspar, *in* Jean-Paul Bailly, *Réconcilier société et entreprise*, EMS Éditions, 2014.

reconnaissance, identité et expérience de solidarités vécues. L'impact sur la démocratie sociale et politique est largement visible et l'augmentation des situations de violences et d'incivilités en témoigne nettement.

Le travail peut redevenir dans nos sociétés un pôle de régulation, d'apprentissage et de protection indispensable à la bonne santé de la démocratie. À condition de promouvoir, à travers les apprentissages sociaux acquis par le travail, un mouvement d'enrichissement du lien social complémentaire à celui introduit dans les lois Auroux et précisé par la dernière loi Travail. Pour cela, il est urgent de remettre en avant la dimension humaine du travail et une socialisation de l'activité économique en s'appuyant sur les avancées nouvelles des sciences sociales, qui soulignent l'importance des relations interpersonnelles autant dans la construction des personnes que dans l'émancipation des salariés, qui sont des citoyens dans leur vie personnelle. Le respect dynamique des différences, l'apprentissage de l'écoute, du débat et des processus coopératifs sont essentiels en matière de performance au sein de l'entreprise et des services publics, mais aussi dans la société tout entière, pour la cohésion sociale, un meilleur vivre-ensemble et une qualité du débat démocratique. Changeons le travail pour changer la société et la vie !

Les pistes évoquées dans les différents chapitres dessinent le récit concret d'une revalorisation de la valeur travail sur laquelle reconstruire un projet politique de transformation sociale. Résumons les principales arêtes que nous proposons :

– Promouvoir les dynamiques de dialogue horizontal entre collègues ; notamment expérimenter et intégrer au cœur des organisations de travail des dispositifs pérennes de discussion qui favorisent les interactions et les relations interpersonnelles, la coopération et la confiance. Ce dialogue sur l'activité doit intégrer les fournisseurs et

les clients pour éviter l'externalisation des difficultés rencontrées. L'amélioration des processus d'échange et de coopération est centrale pour faciliter les reconnaissances mutuelles, faire progresser la professionnalisation de chacun, au service de la performance, de l'innovation et de la gestion des transformations. Ces instances de dialogue relèvent de l'innovation sociale et exigent des personnes formées ainsi que des moyens pour prendre en compte les difficultés soulevées et les solutions proposées.

– Développer également chez les managers les échanges entre pairs pour leur permettre de prendre du recul et de développer les apprentissages comportementaux qui favorisent la coopération : écoute, remise en cause, maîtrise de soi, confiance… Le temps pris pour réfléchir à son rôle de manager permet de progresser, il fait partie de l'activité professionnelle en tant que telle, car il favorise l'innovation managériale, contribue à construire une culture commune et participe d'une gestion moderne du changement.
– Transformer les organisations de travail pour encourager la responsabilisation des salariés, leur capacité d'initiative et d'action. Les transformations organisationnelles et technologiques élaborées avec eux se révèlent plus efficaces et renforcent leur engagement professionnel.
– Mettre les nouveaux outils informatiques et numériques au service de la coopération, de l'échange entre pairs et de la discussion sur le travail, en particulier dans la mise en place de réseaux sociaux d'entreprise.
– Poursuivre la modernisation des règles du dialogue social pour qu'il puisse jouer son rôle d'incitation et de régulation des expérimentations et des initiatives dans le cadre de l'accord interprofessionnel de juillet 2013. Le dialogue social doit aussi créer les conditions de succès d'un dialogue professionnel horizontal entre

pairs au sein de l'entreprise, avec les fournisseurs et avec les clients. Au service d'une culture professionnelle moins normative et plus coopérative à l'échelle de l'entreprise, de la branche professionnelle et de l'ensemble du territoire national.
– Rénover les modes de gouvernance des entreprises afin de remettre au centre le débat sur l'utilité sociale du travail, dans l'entreprise avec l'ensemble des salariés, mais aussi à ses frontières avec les différentes parties prenantes de ses activités (fournisseurs, clients, territoires) ; il contribue à bâtir une nouvelle façon de vivre-ensemble, une nouvelle cité du travail constituée de personnes de plus en plus libres et autonomes, une société du bien commun qui remplacera progressivement l'actuelle société de consommation.

Ces orientations dessinent un projet global qui redonne du sens au travail et à la communauté humaine de l'entreprise. Elles sont évidemment complémentaires de solutions concernant la protection statutaire et sociale des travailleurs de la nouvelle économie collaborative, comme de meilleures garanties pour les plus précaires, ou de celles qui visent à donner un contenu au compte personnel d'activité et à favoriser les transitions professionnelles et les évolutions de carrières.

Sur le premier point, un débat national sur le développement des protections sociales pour les différents types de statuts précaires pourrait être lancé. Sur le second, il s'agit notamment de considérer les périodes de transition comme des périodes actives de professionnalisation et de concevoir des droits et une organisation des métiers qui favorise la continuité des trajectoires professionnelles (démarches, lieux et pratiques).

La perspective que nous décrivons ne peut se développer qu'à travers une mobilisation et une responsabilisation des acteurs de la

société civile : entreprises, organisations syndicales et professionnelles, partenaires sociaux essentiellement. La législation peut être sollicitée sur tel ou tel point pour fixer un cadre et imposer un socle de pratiques minimum. Mais là aussi, la vision fordiste appliquée à l'ordre social, qui pense définir et encadrer les pratiques licites par la réglementation et par des accords nationaux contraignants, n'est plus totalement pertinente. Elle échoue à prendre en compte la diversité des situations. Dans la plupart des cas, ce sont les démarches portées par les acteurs eux-mêmes qui importent. Il s'agit de les former, de les inciter, de les soutenir en les responsabilisant, d'organiser des espaces d'expérimentation, de veiller au développement des initiatives, en dénonçant les dérives et en éclairant les enjeux. Dans un deuxième temps, les démarches les plus performantes et les plus socialement utiles devront s'inclure dans les pratiques professionnelles et managériales.

Le Haut Conseil du dialogue social et le Comité d'orientation des conditions de travail ont un rôle à jouer pour inciter l'ensemble des acteurs de l'entreprise à hisser l'ambition de changer le travail en objectif politique national, en organisant le débat et l'élaboration de diagnostics partagés, en définissant les objectifs de progression, en suivant leur mise en œuvre, en les évaluant et en assurant les corrections nécessaires.

Vaclav Havel[50] rappelait souvent qu'il ne sert à rien de tirer sur la tige des fleurs pour les faire pousser plus vite. Le récit esquissé ici appelle les responsables politiques et les pouvoirs publics à aider le corps social à puiser dans la principale ressource dont il dispose pour changer, le travail. C'est un projet de société rassembleur, qui concerne l'ensemble des travailleurs, la majeure partie des citoyens, et qui fait reposer la transformation sociale sur leur mobilisation.

50. Vaclav Havel, *Discours d'installation à l'Académie des sciences morales et politiques de Paris*, 27 octobre 1992.

Il ne s'agit pas de les conduire comme au temps du fordisme triomphant, mais de les aider à développer des coopérations et de nouvelles façons de travailler, qu'eux seuls peuvent défricher et emprunter, pour accomplir ce que l'histoire et leur être individuel et collectif commandent. À l'heure où la gauche cherche une colonne vertébrale pour rassembler et structurer son projet pour la France, nous proposons de changer le travail afin de changer la vie.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

Vers la fin du travail prescrit ? 13
Retour sur la révolution industrielle 15
L'organisation scientifique du travail 16
La difficile résurgence du travail réel 17
La fin du travail ? 18
Nouvelles priorités syndicales 22
Une évolution managériale indispensable 24
Une gestion du changement traumatisante 25

De la ressource à l'humain : repenser le travail et l'entreprise avec les nouvelles catégories en sciences humaines 29
Liberté et créativité : le travail comme œuvre, facteur de libération et d'émancipation 31
Une rupture dans la façon d'appréhender l'humain : sa construction dans la relation à l'autre 32
L'entreprise, un lieu de vie et de projet collectif 35
La prise en compte de la diversité et de la différence 37
Nouvelles articulations entre individu et collectif, entre personne et communauté 39

La transformation numérique, emblème de la crise globale 43
Ubérisation et transformation des métiers 46
Des aiguillons qui poussent les acteurs en place à changer 48
L'économie du partage cherche encore son modèle économique et social 51
La transformation du lien de subordination 53
Travail plus autonome et plus collaboratif, ou travail davantage contraint ? 54
Travail à distance 57

Le travail comme source de création et d'humanisation 61
Innovation organisationnelle : liens sociaux, nouveaux collectifs de travail et responsabilisation 63
Le mouvement de l'« entreprise libérée », promoteur de l'innovation organisationnelle 64
Liens sociaux professionnels et organisations « responsabilisantes » 67
Un levier essentiel : le dialogue professionnel 70
L'innovation managériale en soutien de la transformation organisationnelle 72

Talents, formation professionnelle et statuts collectifs 77
Talents et formation professionnelle 77
Du développement personnel à la formation entre pairs 79
Les expériences de groupes de co-développement 80
Toute activité apportant des revenus n'est pas un travail 84

Gouvernance, culture du changement et dialogue social 89
La conception anglo-saxonne de l'entreprise et de la gouvernance d'entreprise 90
L'émergence d'autres modes de gouvernance 91
Une nouvelle culture du changement 93
De nouveaux champs de dialogue social dans l'entreprise et la branche .. 95

Conclusion 97

COLLECTION DIRIGÉE PAR GILLES FINCHELSTEIN
ET LAURENT COHEN

ISBN : 978-2-36244-110-3

© ÉDITIONS FONDATION JEAN-JAURÈS

12, CITÉ MALESHERBES - 75009 PARIS
www. jean-jaures.org

Une publication conjointe de la Fondation Jean-Jaurès
et de la Fondation européenne d'études progressistes,
avec le soutien du Parlement européen

Parlement européen

Réalisation : REFLETS GRAPHICS
Imprimé en France par l'imprimerie BURELOR
MARS 2017

MARC DELUZET

CHANGER LE TRAVAIL POUR CHANGER DE SOCIÉTÉ

Un travail qui isole plus qu'il ne socialise, qui perd sa fonction d'émancipation collective au profit de toujours plus de concurrence entre les individus, qui s'appuie sur des procédures obsolètes et des formes périmées de pouvoir : c'est une crise du travail qui se joue et défait la société. Elle devient non une conséquence de la crise démocratique, mais l'une de ses principales causes.

Pour en sortir, cet essai collectif appelle à repenser le travail comme un levier d'épanouissement et de lien social. Plaidant pour de nouvelles pratiques de dialogue professionnel, de formation, de gouvernance, il propose la fin du « travail-labeur » pour fonder un nouveau pacte social.

Marc Deluzet est cadre supérieur dans un groupe international, ancien responsable syndical et président de l'Institut Érasme.

www.jean-jaures.org

ISBN : 978-2-36244-110-3
6 €

FOUNDATION FOR EUROPEAN PROGRESSIVE STUDIES
FONDATION EUROPÉENNE D'ÉTUDES PROGRESSISTES

Fondation Jean Jaurès