

Travail & CHANGEMENT



ANNÉE 2053

5
Pour son quarantième anniversaire,
l'Anact se projette dans 40 ans

Le travail en 2053



Le travail en 2053

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

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

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

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

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

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

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



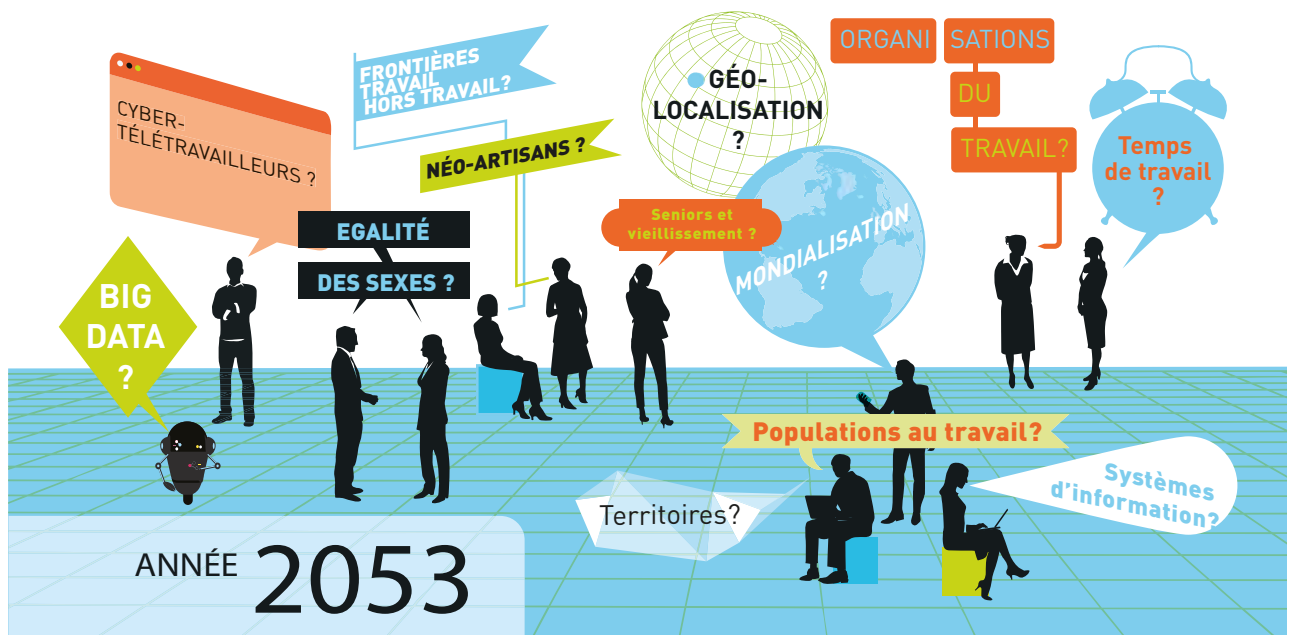
« Notre principal apport a été d'être là pour outiller méthodologiquement les acteurs lorsqu'il a fallu passer du rôle d'éclairer à celui de passeur, au moment où les prises de conscience et les demandes se sont faites massives. » Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

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

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

Comment expliquez-vous cette évolution ?

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



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

2013 fut-elle une année charnière ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LE TRAVAIL EN 2013 : SOMMAIRE ET MODE D'EMPLOI

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

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

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

La rédaction

Pour aller plus loin, découvrez notre nouvel espace :
www.anact.fr/letravailen2013



Dialogue social et partenariat,

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Concrètement, de quelle façon ?

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

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

Peut-on dater le retour de la confiance ?

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

Quelle vision du travail avez-vous aujourd'hui ?

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

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

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

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

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

Une forme nouvelle de management est-elle née ?

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

comme une évidence...

Comment se présente le travail en 2053 ?

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

L'humain est-il en train de disparaître ?

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

HERVÉ GARNIER,
secrétaire national
de la CFDT



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

Comment, concrètement, avez-vous procédé ?

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

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

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

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

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

Concrètement, comment se manifeste-t-il ?

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

MARYSE DUMAS,
conseillère
confédérale de la CGT



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

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

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

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

Les réseaux tissent le travail

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



BLANCHE SEGRESTIN,
professeur à Mines ParisTech*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Quel sera l'enjeu majeur ?

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

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



Quand passé et présent dessinent les entreprises du futur

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

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



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

Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact

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

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

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

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

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

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

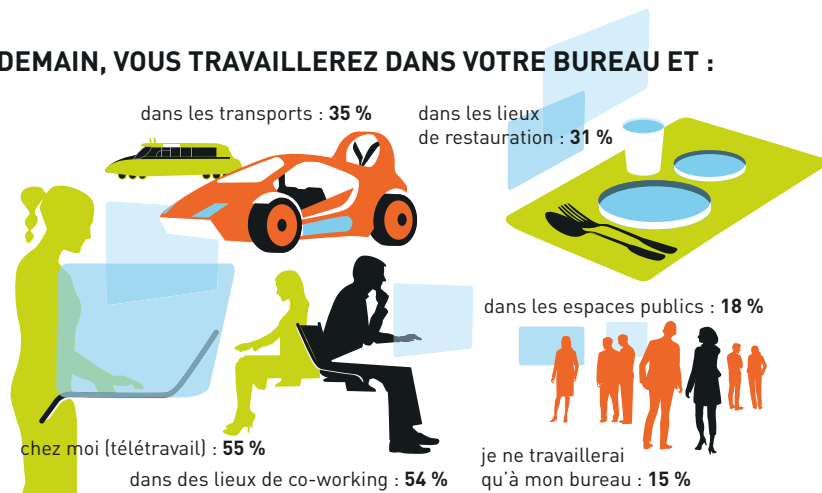
recherche. L'ensemble de ces changements présente une forte cohérence dès lors qu'on situe ceux-ci dans une perspective temporelle large : ils procèdent du projet de société libérale et le nourrissent ; société libérale dans laquelle la question du risque devient prégnante, la prévention un principe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

Quels enseignements un exercice de rétrospective aurait-il apporté ?

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

Propos recueillis par Béatrice Sarazin

DEMAIN, VOUS TRAVILLEREZ DANS VOTRE BUREAU ET :



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


IMAGINÉ PAR

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

Une organisation d'un no

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

Les conditions de travail n'ont plus de sexe

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

Temps de travail choisi

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

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

Parcours hors travail

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

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

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

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

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

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

POINT
DE VUE
2013

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

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

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

uveau genre

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

Les exigences de travail génétiquement mesurées

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

Des opératrices en burn-out

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

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

Tests génétiques

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

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

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

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

Procédures de contrôle

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

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

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

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

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

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

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





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

L'entreprise aux milliers

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

Un cybertélétravailleur sous total contrôle

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

L'implant, clé d'accès

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

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

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

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

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

Cyberdépendance

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

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

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

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

POINT
DE VUE
2013

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

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

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

de travailleurs indépendants

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

Une cybercommunauté de métiers

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

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

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

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

Ateliers virtuels d'échange

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

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

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

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

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

42 plateformes

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

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

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

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

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





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

Un déluge de données faç

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

Des données bien partagées dans des territoires de projets



En 2013, la formalisation et la prise en charge des enjeux de qualité de vie au travail dans les entreprises et les territoires sont redevables des politiques d'ouverture des données engagées dans le secteur public tout d'abord, puis dans le secteur privé. L'enrichissement et la démultiplication des portails d'accès, ainsi que la simplification des conditions de réutilisation de données de qualité (anonymes, gratuites, etc.), associés

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

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

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

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

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

Transversalité

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

L'information circule

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

Une offre de soins coordonnée

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



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

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

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

onne le monde du travail

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

Des organisations débordées par les flux de données

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

Des salariés tracés

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

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

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

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

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

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

Désengagement

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

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

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

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

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

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

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

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

OUVRAGES ET RAPPORTS

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

Le travail invisible, enquête sur une disparition, Pierre-Yves Gomez, Françoise Bourin éditeurs, 2013, 254 p.

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

La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde, Jeremy Rifkin, Les liens qui libèrent, 2012, 414 p.

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

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

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

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

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



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

L'offre de formation s'inscrit dans

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

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

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

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

Catalogue téléchargeable sur : www.anact.fr

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

ARTICLES

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

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

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

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

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

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

sur le web ←
← sur anact.fr

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

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

En complément de ce numéro, découvrez la nouvelle rubrique : « LE TRAVAIL EN 2014 » avec des documents et analyses prospectives, des vidéos et des rapports, ainsi que le travail du réseau de l'Anact autour des enjeux futurs du travail et des conditions de travail. www.anact.fr/letravailen2014



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

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

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

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