



## Synthèse de la campagne “Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue”

- **DATES DU PROJET**
  - Février 2015-Juin 2016
- **PARTENAIRES**
  - EDF
  - France Stratégie
  - La Poste
  - Orange
  - Anact
  - Fidal
  - La Caisse des Dépôts et Consignations
  - La Région Provence-Alpes-Côte d’Azur
- **EQUIPE PROJET**
  - Amandine Brugière
  - Aurialie Jublin
  - Philippe Hagmann (Le travail redistribué)
  - Plausible Possible

### LES GRANDES QUESTIONS QUI SE POSENT

De nouvelles pratiques de travail individuelles ont émergé, sous l’effet de la diffusion des outils numériques : dématérialisation et individualisation des tâches, accroissement du travail mobile, aspiration ou injonction à l’autonomie, porosité des temps de vie pro/perso, extension de l’entreprise, émergence de nouveaux lieux de travail...

Le travail d’équipe ne s’opère plus de la même façon : agilité, réseaux, multi-sites, collaborations internes-externes... Le management est amené à négocier au cas par cas des formes souhaitées et acceptables par/pour les individus et l’entreprise de travail collaboratif, souvent aux frontières des cadres du contrat de travail (nomadisme, mobilité, hybridation vie professionnelle vie privée, pluri-activités...) et sans véritable régulation collective.

Ces pratiques mettent en tension les grands repères normatifs de l’organisation issus de l’ère industrielle (temps/lieu/subordination) en même temps qu’elles dessinent les nouvelles frontières du travail. C’est un nouveau champ d’exploration des transformations numériques, qu’il s’agit d’anticiper.

**Comment offrir à ces pratiques des cadres collectifs de régulation ? Quels seront les nouveaux objets de négociation attendus par les représentants et les entreprises ? Ces nouveaux objets de dialogue feront-ils évoluer les modalités du dialogue social ?**

# LES GRANDES ÉTAPES DU PROJET

## 1. Phase de veille et d'analyse des tendances

La phase de veille a cherché à dresser un premier paysage : des pratiques de travail ayant fait évoluer les organisations ; des collectifs productifs s'étant émancipé des normes traditionnelles ; et des modalités de dialogue innovantes.

De cette veille globale, nous avons dégagé les tendances suivantes :

- > **Une attente de maturité et de responsabilité vis-à-vis des collaborateurs et des équipes** : autonomie, auto-gestion qui deviennent la règle, même si elles ne s'étendent pas toujours aux décisions stratégiques, et si elles semblent peu questionner les capacités des individus à exercer cette nouvelle forme de gestion de soi et de son temps.
- > **Une déspecialisation des lieux et la recherche de sérendipité** : faire coïncider le travail avec d'autres contextes ou d'autres situations.
- > **Une extension du champ de l'entreprise** : avec une prise en compte des parties-prenantes au sens large, partenaires, sous-traitants, jusqu'aux clients-contributeurs (de nouvelles configurations de travail sont explorées, avec les droits et les devoirs associés).
- > **L'expérimentation de gouvernance plate**, avec l'introduction de *bots* (agents logiciels informatiques) pour aider à faire fonctionner des régulations (application automatique de règles, système de vote d'un grand nombre de participants, facilitation de système d'évaluation par les pairs).

Lien vers le 1<sup>e</sup> livrable :

<http://reseau.fing.org/file/view/164341/nouvelles-pratiques-de-travail-nouveaux-usages-de-dialogue-1e-synthese>

## 2) Phase d'enquête terrain auprès des entreprises partenaires

Une phase d'enquête terrain auprès des entreprises partenaires a suivi afin d'aller observer des pratiques de travail individuelles ou collectives, qui étaient atypiques (car très collaborative, agiles, transverses) au sein de l'entreprise. Il s'agissait de voir comment ces pratiques pouvaient être "saisies", c'est-à-dire appréciées, mais aussi, le cas échéant mesurées et évaluées.

Une douzaine de personnes, par entreprise partenaire, indiquées par le comité de pilotage, ont répondu à des questionnaires semi-directifs. Les panels étaient donc qualitatifs et non-représentatifs.

Deux thématiques ont été traitées :

- mieux prendre en compte le collectif et la collaboration dans la mesure et l'appréciation de l'activité ;
- mieux comprendre les impacts du réseau social internet sur les modalités de collaboration.

Du fait de la teneur des échanges et des entretiens, les livrables issus de cette phase n'ont pas été rendus publics. La matière de cette phase nous a toutefois permis d'alimenter la phase de prospective.

## 3) Phase de prospective

L'enjeu de 3e phase à consister à concevoir avec la communauté "Digiwork" des scénarios prospectifs autour des principales problématiques et tendances observées. Un atelier de co-production a été organisé pour concevoir des chemins de mise en dialogue, à partir des situations de travail, issues de la phase d'enquête terrain auprès des entreprises partenaires. Quatre objets de dialogue en étaient ressortis :

- la co-élaboration d'indicateurs de la performance collective au coeur d'une entreprise en transition énergétique ;
- la possibilité pour les équipes d'une grande entreprise de faire le choix, ou non, d'un mode d'autogestion ;
- l'invention de nouvelles formes d'appréciation et de mesures de la charge de travail individuelle et collective ;
- la reconnaissance et la valorisation des compétences pour favoriser la mobilité professionnelle des individus au sein d'une grappe d'entreprises.

Les chemins de dialogue, élaborés par les participants, n'ont pas eu de dénomination précise. Pour les uns, ils s'apparentent à un mode de management éclairé, participatif. Pour les autres, ils sont au contraire des formes étendues de dialogue social au sein des organisations. Ils montrent, en tout cas, comment il est possible de construire des cadres renouvelés de démocratie sociale dans l'entreprise.

Lien vers le livrable final :

<http://reseau.fing.org/file/view/165708/instaurer-du-dialogue-autour-de-pratiques-de-travail-qui-sortent-du-cadre-compte-rendu-des-ateliers>

## RESULTATS

Livrable final :

<http://reseau.fing.org/file/view/165708/instaurer-du-dialogue-autour-de-pratiques-de-travail-qui-sortent-du-cadre-compte-rendu-des-ateliers>

Synthèse de la veille :

<http://reseau.fing.org/file/view/164341/nouvelles-pratiques-de-travail-nouveaux-usages-de-dialogue-1e-synthese>

Outils pour organiser un atelier autour des nouvelles pratiques de travail et de leur mise en dialogue :

<http://reseau.fing.org/file/view/165863/outils-pour-lorganisation-dun-atelier-nouveaux-usages-de-dialogue>