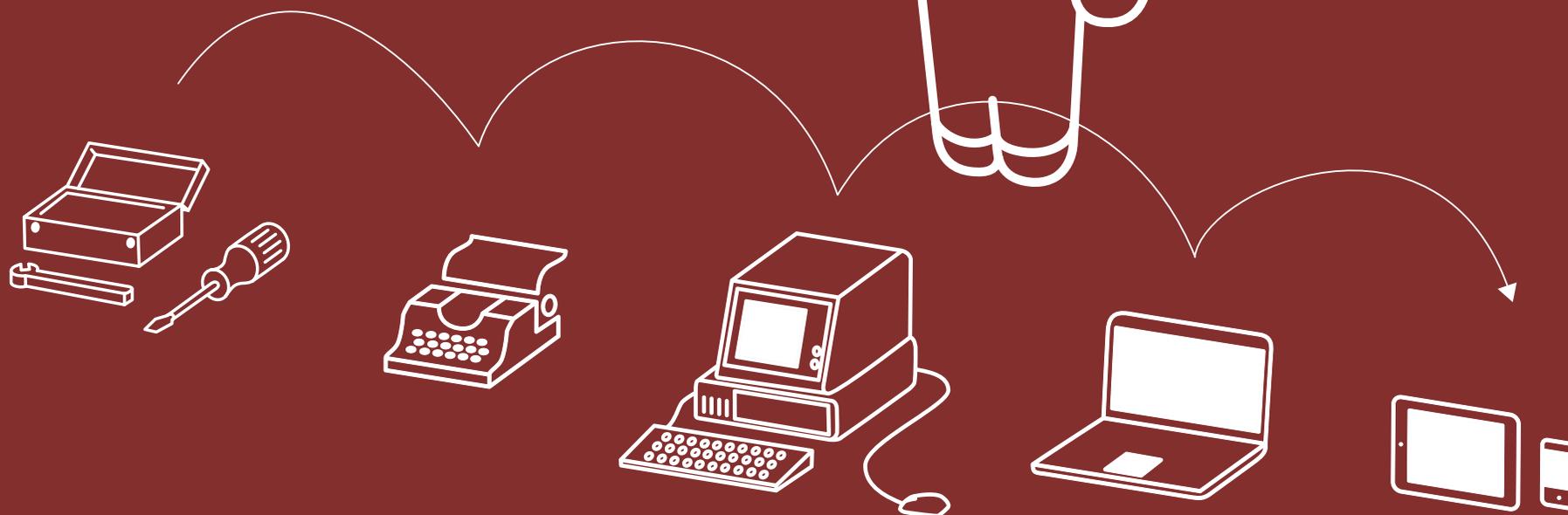


LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

SYNTHÈSE DU PROGRAMME DIGIWORK PAR
AMANDINE BRUGIÈRE ET AURIALIE JUBLIN



PRÉAMBULE

En 2013, l'association Fing lançait le programme « Digiwork - Repenser la place de l'individu au travail dans une société numérique ». A l'époque, le sujet peinait à se faire entendre, la Direction générale du travail venait de publier le rapport « Impacts des TIC sur les conditions de travail ». En quatre ans beaucoup de choses ont changé. Le thème du travail a supplanté celui de l'emploi dans les médias. Le couple « travail et numérique » est devenu un sujet très médiatisé. « L'entreprise digitale » fait sa place dans les stratégies des entreprises.

Entre 2013 et 2015, la communauté Digiwork a emprunté différentes voies, qui, mises bout à bout, ont constitué un véritable chemin heuristique. Ce document restitue l'essentiel des idées fortes et des productions réalisées pendant cette période. Il se veut un outil pour éclairer les transformations en cours, et fournir des visions sur les possibles évolutions du travail à l'ère du numérique.

Cette synthèse est construite en quatre chapitres. Chacun des chapitre se construit autour d'une analyse des tendances assorties de scénarios extrêmes, d'un territoire d'innovation et de pistes d'actions.



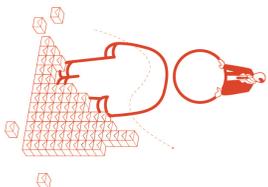
DIGIWORK

référence bibliographique

article web

roles

le travail



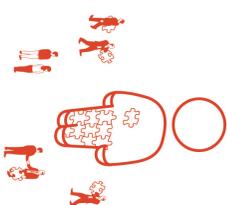
L'économie de l'immatériel, un gisement pour l'emploi... ?
 → Une productivité en augmentation les dix dernières années (aux USA de 30 %, de 97 à 2007)
 → Faut-il un indicateur de productivité pour prendre une décision ?
 → La productivité par les TIC : un fossyeur d'emploi ?

Productivité - emploi - croissance

ppp foundation
 → L'économie des communs
 → Fablab : partage des outils de production
 → La Troisième révolution Industrielle, J. Rifkin
 → L'économie plurielle, J.-L. Laville



→ la multitude et l'économie de la contribution
 → La contribution en réseau ou le "Digital Labor"
 → Rapport Colin & Collin : nouvelles fiscalités autour des données - le travail gratuit
 → Reconnaître les activités polymorphes
 → Système de financements mutualisés pour rémunérer les "contributeurs-amateurs"

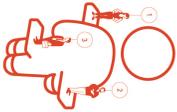


Externalités

Nouveaux modèles productifs

Valorisation

→ Comment reconnaître un individu dans un collectif ?
 → Valorisation, reconnaissance, sentiment d'appartenance
 → Part "gratuite" ou invisibles du travail (temps non comptabilisés, bénévolat, bénévolat, bénévolat)
 → (l'individualisation, l'engagement, donne sans au travail.



THEME 1 VALEUR DU TRAVAIL, MESURE DE L'ACTIVITÉ, RÉTRIBUTION

Revenus

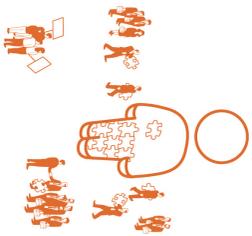
→ Revenu universel d'existence / revenu minimum
 → Salaire à vie
 → La fin du salariat
 → Quand la donnée (data) est la source de richesse, la productivité (donnée réelle, retirée, considérée)
 → Quelle valorisation ?



Nouvelles entreprises

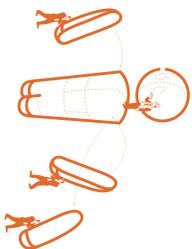
→ Entreprise liquide
 → Entreprise apprentie
 → Entreprise sans / moins de hiérarchie
 → l'organisation "producteur"
 → Faut l'entreprise qui tourne sans chef
 → Une organisation ni People ou Customer Centric mais capacitive
 → Renforcer l'entreprise - Bianche Ségrestin & Armand Hatchuel

CARTOGRAPHIE TRANSFORMATICE À L'ÈRE DU N



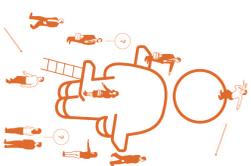
Du collaboratif aux nouveaux collectifs

→ Instabilité des collectifs de travail
 → Utopie des collectifs et collectifs utopiques
 → Evolution des relations interpersonnelles (quelles machines à café pour les télétravailleurs)
 → Emergence spontanée ou communiqués d'intérêt déjà installés ?
 → Les réseaux sociaux de l'entreprise
 → Grands projets collaboratifs
 → Réseaux spontanés et collectifs auto-organisés, dans l'entreprise et au delà

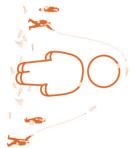


THEME 3 NOUVEAUX COLLECTIFS, NOUVEAUX MANAGEMENTS

Gouvernance - management



→ Innovation ouverte et changements continus
 → Méthodes agiles, lean management, horizontalité
 → Contournement des systèmes de l'entreprise
 → Coopération et collaboration par delà les silos, voire par-delà les frontières de l'entreprise
 → Aménagement du temps revu
 → Gamification
 → Mode projet

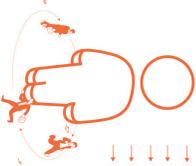
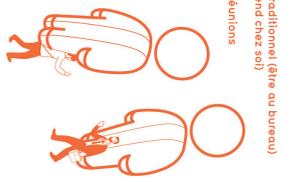


→ L'entreprise distribuée et son pilotage
 → Les nouvelles pratiques syndicales grâce au numérique
 → La refondation sociale via les outils numériques
 → Les nouvelles conciliatités
 → Nouvelles formes de dialogue sur le travail (en présence ou distribué)
 → Le recrutement / le rôle des professionnels de l'emploi (DRH, Interim, Pôle Emploi)
 → Les nouveaux pouvoirs / les nouveaux rapports au pouvoir "centraux"
 → Le social business - rhumain au centre
 → Etlargement des managers / Eclatement du management / transformations managériales / accompagnements ou changements / figures ou rôles
 → Le capital humain : nouvel actif des entreprises

Les t
statu

Le trava
 → La
 → La
 et
 → Les
 → Int
 → Ges
 → WC
 → Ag

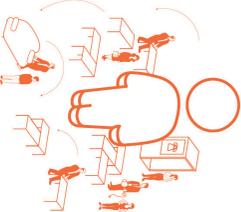
Temps de transport / L'espace de transport
 Schizophrénie de l'entrepise entre le modèle traditionnel (être au bureau)
 le modèle mobile (travailler le soir ou le week-end chez soi)
 changements des modes d'organisation des réunions
 onational, offshoring, délocalisation
 nd computing / Equipment mobile
 reshifting
 nces virtuelles / digital Workplace



- Accélération, temps réel
- Dabordement sphère privée / professionnelle
- Temps mortel, Zapping
- Disponibilité en tout temps
- Nouvelle liberté



- Télétravail
- Tiers lieux, coworking, "tag"
- Espaces dans un bureau attiré, reconfigurables
- Ergonomie des espaces
- Implication des collectivités
- Nouvel aménagement des territoires



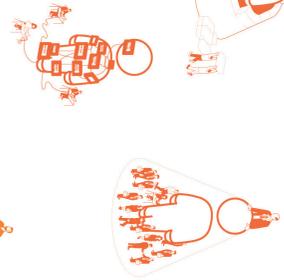
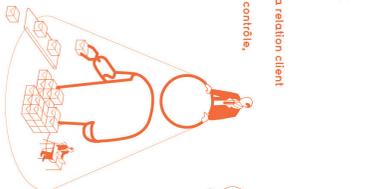
Les reconfigurations des espaces de travail

Les ressentis

→ Information des processus métiers et de la relation client (ERP, CRM)

- Capacité croissante de mesure du travail, de contrôle, de reporting et de surveillance
- Robotisation croissante et dépossession
- Sécurisation / Sécurité des données
- Productivité
- Le coût du contrôle
- Biométrie / Identification par le corps
- Géolocalisation
- La génétique au travail

L'automatisation, la formalisation & le contrôle



- Désynchronisation
- Péroration - Insécurité des trajectoires
- Zapping & non-conscience de parcours
- Automatisation prescrite, voulue ou subite?
- Valorisation de la figure de l'auto-entrepreneur
- Startups ou multi-appartenance employeurs
- Apprentissage permanent par les pairs
- Nouveaux rapports aux collectifs

THEME 2
 NOUVEAUX ESPACES, NOUVELLES TEMPORALITÉS, NOUVEAUX CONTENUS DE TRAVAIL

THEME 4
 L'INDIVIDU AU TRAVAIL

DES GRANDES TENDANCES DU TRAVAIL NUMÉRIQUE

- Branding / construction identitaire / transformation des identités au travail
- Philosophie hackers : Satisfaction des aspirations personnelles, "changer sa vie plutôt que de changer la vie"
- Rôle des RSE dans la construction d'une identité corporative



L'automatisation, en question

La personnalisation

Nouveaux problèmes
 Nouvelles souffrances

- BYOD - Bring Your Own Device
- Réseau personnels hors de l'entreprise
- BYON - Bring Your Own Network
- COPE, Corporate Owned, Personally Enabled
- Appropriation de son outil de travail
- Organisation personnelle plus souple / articulation des temps sociaux

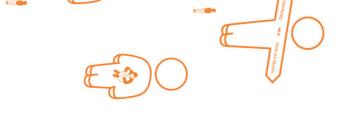
Les aspirations, attentes, valeurs associées au travail

- Plaisir au travail / réduction de l'écart entre les rémunérations "pro" et "non-pro"
- L'activité vecteur "d'individuation"
- Expression des "modes existentiels" au travail
- Contribution au bien collectif (économie et écologie contributive)
- Don / contre-don (ensemble des dimensions anthropologiques en jeu dans l'échange)

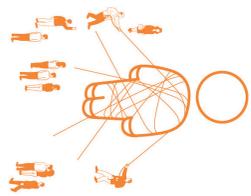
THEME 3
 L'INDIVIDU AU TRAVAIL

Nouveaux problèmes
 Nouvelles souffrances

- Intolérance, surqualification, stress, surcharge, débordement cognitif, déficit informationnelle
- Autonomie sous contrainte
- Fractures générationnelles : entre métiers / ou sein d'une même structure
- Job Strain : écart entre demande psychologique et attitude décisionnelle
- Bien-être au travail
- Paradoxe : Plus de numérique, mais moins de temps pour apprendre
- Plaisir au travail



- Informations des métiers et des carrières
- Flexibilité, externalisation
- Evolution permanente et rapide des métiers / perméabilité des frontières "métiers" / la tension entre les corps de métiers
- Nouveaux statuts : auto-entrepreneur, portage salarial, ...
- L'individu gestionnaire de son "employabilité"
- Intrapreneurial
- Recrutement et gestion à distance
- Formation / Apprentissage
- Perte d'identité / Regret
- La vitesse d'obsolescence des compétences



SOMMAIRE



Chapitre 1 L'individu au travail, cet artisan de lui-même

Analyse des tendances

A. La digitalisation du travail : autonomisation et liberté assumées ou contrôle et responsabilité renforcés ?

Scénario 1. Tous intermittents

B. Nouvelles identités, nouvelles sociabilités

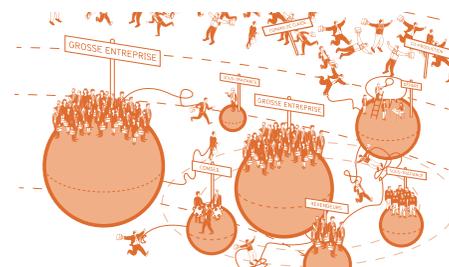
Scénario 2. L'entreprise apprenante, la formation pair-à-pair

C. Une nouvelle gestion du temps : entre souplesse et accélération

Le territoire d'innovation

A. Construire son écosystème d'activité

B. Pistes d'action



Chapitre 2 Collectifs & collaborations étendus

Analyse des tendances

A. L'entreprise étendue, grande ouverte, en réseaux...

Scénario 1. Le Scrumisme ou l'entreprise agile

B. Vers une disjonction entre les organisations et les collectifs de travail : la multitude en action

Scénario 2. Les réseaux interpersonnels d'activité

Le territoire d'innovation

A. Manager et tirer parti des collectifs étendus et apprenants

B. Pistes d'action





Chapitre 3 Nouveaux contenus, nouveaux espaces, nouvelles temporalités

Analyse des tendances

A. Travail immatériel et capital cognitif

Scénario 1. Les effets collatéraux du capitalisme cognitif

Scénario 2. L'entreprise comme utopie sociale

B. Des lieux de travail multiples, formels et informels

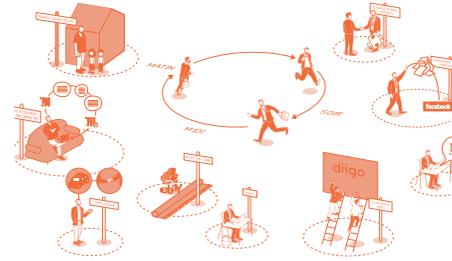
C. Un nouveau rapport au temps

Scénario 3. Des congés illimités

Le territoire d'innovation

A. Réaménager le travail

B. Pistes d'action



Chapitre 4 VALEUR DU TRAVAIL : INDICATEURS, RÉTRIBUTION ET VALORISATION

Analyse des tendances

A. Nouvelles métriques du travail

Scénario 1. Mesure du travail réel et indicateur de bien-être

B. Nouvelles valorisations, nouvelle polarisation de la société ?

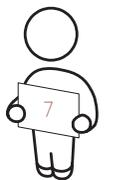
Scénario 2. Les Big Data à la base du revenu minimum d'existence

Scénario 3. L'entreprise étendue

Le territoire d'innovation

A. Le numérique à la base de nouveaux revenus d'activités

B. Pistes d'action



DIGIWORK
INTRODUCTION



Ce travail doit tout à la communauté Digiwork dans son ensemble : les participants aux ateliers, les contributeurs à la veille, les membres du réseau social. Mais, en premier lieu, il a été possible grâce aux soutiens des partenaires :

Les Partenaires du programme

FO Cadres, Renault, Cap Gemini, Fondation Cigref, France Stratégie.



Les Grands Partenaires de la Fing

La Caisse des Dépôts et des Consignations, Inria, la Poste, Orange, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur



INTRODUCTION - DE LA FIN DE LA SOCIÉTÉ DE L'EMPLOI, À L'ÈRE DE L'ACTIVITÉ ?

Les médias se font quotidiennement l'écho de la crise de l'emploi, de « l'uberisation du monde du travail », de la hausse du chômage, des difficultés des entreprises, du malaise des individus, de la précarité grandissante... Depuis près de 40 ans, le paysage est peu enthousiasmant, et des générations entières ont été formées et lancées sur le marché du travail avec le chômage pour épée de Damoclès.

Alors que le taux d'emploi ne couvre pas la population active [1], que les seniors sont « sortis » délibérément des entreprises [2], et que les jeunes mettent 7 ans en moyenne à trouver un emploi stable, des études récentes [3] font naître de nouvelles controverses : le rythme de destruction d'emplois par les robots et les machines « intelligentes » pourrait s'accroître.

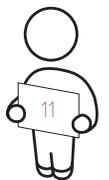


A) CRISES ÉCONOMIQUES ET CROISSANCE SANS EMPLOI

Cette rhétorique de la crise n'est pas récente. Mais vis-à-vis de quel état de stabilité fait-elle référence ? La période faste de forte croissance et de plein emploi que les pays occidentaux ont connu pendant les « Trente Glorieuses » (1945-1975) est terminée depuis longtemps. La société salariale a vécu alors son apogée, autour de la figure de la « grande entreprise » intégratrice. Travail et emploi n'ont fait plus qu'un, pour devenir le cœur du système productif capitaliste appuyé sur l'« État Providence » (croissance, revenus, consommation). Or, depuis presque 20 ans, l'économie des pays de l'OCDE se caractérise par des crises économiques régulières, un taux de croissance faible et un taux de chômage élevé.

Un des paradoxes de la période actuelle est, d'un côté, l'extrême productivité des hommes et des organisations de travail, grâce à l'informatisation, l'automatisation, aux communications et aux échanges en temps réel à distance, et de l'autre, un nombre d'emplois rémunérés ne couvrant pas la population active. La « croissance sans emploi » (jobless growth) était déjà un des pronostics de Jérémy Rifkin en 1995 dans son ouvrage « *The End of work* ».

Mais ce n'est pas le seul paradoxe, loin de là, et l'observation des évolutions du marché du travail livre d'autres constats paradoxaux (voir encart ci-après).



LES GRANDES TENDANCES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LES PAYS DE L'OCDE DE 1990 À 2011

1. UN ACCROISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE ET DE SON NIVEAU DE FORMATION

- > Un accroissement de la population active globale.
- > Une population active plus âgée (allongement de la durée de la vie en bonne santé et augmentation du taux d'emploi des travailleurs âgés - 55/64 ans) et plus féminine.
- > Une augmentation du niveau de formation chez les jeunes adultes.

Mais une entrée dans le marché du travail de plus en plus tardive, et une sortie de plus en plus précoce

- > En France : En 1975, le taux d'activité des hommes de 15 à 24 ans était de 63,7%, il est tombé à 40,6% en 2012; celui des femmes de 15 à 24 ans est passé de 52,1% à 34%.

2. UNE DURÉE DU TRAVAIL EN CONSTANTE DIMINUTION

- > Une durée moyenne annuelle qui a fortement diminué de 1998 à 2008 (passant de 1821 à 1764 heures en moyenne), et continue à diminuer. En Europe, la durée moyenne est passée de 40h en 1991 à 36h en 2010. A noter : cette durée moyenne est aussi tirée par l'accroissement du temps partiel et l'impact du "sous-emploi" - réduction du temps de travail pour faire face à la crise.
- > Une augmentation de l'emploi à temps partiel. En Europe, cette catégorie représente 17% des salariés en 1991, 21% des salariés en 2010, et particulièrement des contrats de moins de 20h - 8% en 1991 à 14% en 2010.
- > Une augmentation du chômage de longue durée.

Mais une augmentation du temps de travail pour les cadres



3. UN NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ EN HAUSSE

- > Une progression toujours plus rapide de la productivité du travail depuis une quinzaine d'années (aux USA, la productivité a progressé de 25% de 1967 à 1982, puis de 30% de 1997 à 2007).
- > Depuis 1991 le niveau apparent de productivité du travail dans les pays développés reste beaucoup plus important que dans les pays en développement (sauf pour l'Asie qui les a rattrapés) : en 2011 le travailleur moyen d'un pays en développement produit, en valeur, moins d'un cinquième de la production du travailleur moyen d'un pays développé.
- > Une intensification du travail a été observée en Europe de 1990 à 2000, puis s'est ralentie sur la dernière décennie.

Mais une inégalité croissante de la répartition des gains

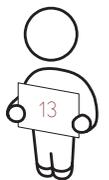
- > Un recul de la part du travail dans les revenus des pays de l'OCDE. Les raisons identifiées sont la hausse de la productivité et l'accroissement de l'intensité capitaliste, l'intensification de la concurrence nationale et internationale, l'affaiblissement du pouvoir de négociation des travailleurs et l'évolution des institutions de la négociation collective.
- > Une augmentation des inégalités des revenus marchands : dans 16 des 19 pays de l'OCDE pour lesquels des données sont disponibles, les gains des 10 % de travailleurs les mieux payés ont augmenté par rapport à ceux des 10 % de travailleurs les moins bien rémunérés, depuis le milieu des années 1990.

4. LE CDI, UNE FORME DOMINANTE DE CONTRAT DE TRAVAIL

- > En France, quelque 87% des personnes ayant un emploi en 2012 étaient en CDI, 2,8% en intérim et 10,3% en CDD. Selon les calculs de l'Organisation internationale du travail, les salariés sous contrat à durée indéterminée ne représentent que 40% de la population active mondiale

Mais une érosion aux frontières et augmentation des CDD et de l'auto-emploi

- > En France, de 2000 à 2012, la part des contrats temporaires (intérim et CDD) dans les embauches a augmenté : le nombre de déclarations d'intention d'embauche en CDD a progressé de 76 % et le nombre de missions d'intérim de 14 %.
- > En 2014, 2,3 millions de travailleurs étaient pluriactifs : ils avaient deux emplois salariés dans la semaine, ou alors ils étaient salariés et avaient développé parallèlement une activité indépendante.
- > Selon les chiffres du BIT, le salariat n'est pas la forme dominante dans le monde.



B) LE NUMÉRIQUE, UN FACTEUR AGGRAVANT DE LA CRISE DE L'EMPLOI ?

Le développement et l'insertion des technologies numériques dans tous les pans de la société semblent largement contribuer à cette crise de l'emploi. En effet, par la productivité générée, les technologies ont aussi été la cause directe de suppression d'emplois, tendance qui pourrait se poursuivre. En 2012, l'analyste américain Kevin Kell affirmait dans le magazine Wired : « *Avant la fin du siècle, 70% des emplois actuels auront été automatisés et remplacés par des machines. Cette automatisation profonde touchera toutes les tâches depuis les plus manuelles jusqu'à celles qui reposent sur la connaissance.* »

Depuis, les études et les rapports d'experts se sont multipliés : un rapport de Bloomberg annonce que 50% de la main-d'œuvre aux Etats-Unis pourrait être remplacée par des robots d'ici vingt ans². En France le cabinet Roland Berger estime que, dans dix ans, 3 millions d'emplois auront disparu³.

Les gains de productivité engendrés par le numérique détruisent-ils en définitive plus d'emplois qu'ils n'en créent ? Ou bien le numérique

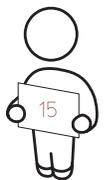


crée-t-il des emplois mais ailleurs : dans les pays émergents plutôt que le « premier monde », dans la conception et la relation plutôt que la production, dans des nouveaux métiers voire des métiers à venir (data-scientist, hub-manager, économes des flux, etc.) ? Les réponses à ces questions font controverse. La cartographie « Le Numérique crée-t-il de l'emploi ? » issue du Cahier d'enjeux Questions Numériques « Controverses » livre les principaux arguments de ce débat.

C) LE NUMÉRIQUE EST L'UNE DES CAUSES DE CETTE CRISE, MAIS IL FAIT AUSSI PARTIE DES SOLUTIONS

Si les technologies numériques impactent le marché de l'emploi, elles font évoluer aussi le travail : la nature du travail - plus abstrait et subjectif, ses contenus - interfacés par des écrans, le rapport aux collectifs, aux outils, à la production de valeur.

La notion de travail a toujours eu maille à partir avec la technique, l'outil, alimentant, selon les points de vue, un rapport de transformation, de domination, d'aliénation, ou de libération... Il ne s'agit pas d'affirmer que la technique est première, dans une visée techno-déterministe, mais de considérer qu'elle embarque avec elle certaines visions du social.



Comme le rappellent Blanche Ségrestin et Armand Hatchuel⁵, la conception moderne de l'entreprise s'est forgée dans un lien étroit avec le progrès technique et les technologies de la fin du XIXe siècle : l'électricité, la chimie, la mécanique, la métallurgie. « *L'entreprise moderne naît de ce souci d'organiser l'activité inventive et de domestiquer l'innovation* ». Pour savoir exploiter, accélérer, maîtriser le progrès technique, il a ainsi fallu organiser l'activité inventive, productive avec des ingénieurs, des ouvriers, des machines, au sein de lieux, où les outils de production étaient privatisés.

À cette époque le progrès scientifique et technique était réincorporé dans l'entreprise, les outils étaient la propriété de celle-ci et le capital lui appartenait. L'innovation prenait corps dans le travail des équipes de R&D au sein des entreprises.

C'est au début du XXe siècle seulement que le contrat de travail se généralise, avant cela les ouvriers maintenaient des relations de fournisseurs ou prestataires de services avec leurs employeurs : « *que ce soit à domicile ou à l'intérieur des usines, les ouvriers se considèrent alors comme des entrepreneurs d'ouvrage : ils louent leurs services au moyen de contrats de louage* ».

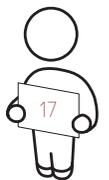
Au cœur de la révolution numérique⁶, de nouvelles visions de la place de l'homme dans la société, au travail sont aussi à l'œuvre,



dans des dynamiques parfois contradictoires. Deux tendances principales se dégagent de l'informatique puis du numérique : d'un côté une dynamique de rationalisation, de quantification, de gestion, de contrôle ; de l'autre l'affirmation d'un empowerment des individus dans une société en réseau, où le pouvoir - économique, politique - serait décentralisé, redistribué.

Ces tendances sont observables dans les multiples facettes de l'Internet et de l'économie numérique, collaborative. Les réseaux offrent par exemple à des millions de travailleurs des accès plus directs à l'information, la communication, aux services, aux capacités de production, de création, de publicisation. Ils permettent à certains travailleurs d'organiser plus soupagement leur travail, d'inventer de nouvelles formes de collaborations, d'élargir les réseaux, les horizons professionnels.

Pour d'autres au contraire, l'informatique d'entreprise est synonyme de procédures inadaptées, de contrôle renforcé, de lenteurs ou d'intensification du travail, de dysfonctionnements, d'éloignement du management, de débordement du professionnel sur le personnel⁸. L'économie numérique et la dynamique des plateformes ont par ailleurs participé à la constitution de nouveaux monopoles, à l'émergence de nouvelles dominations économiques.



D) LES PROMESSES DU NUMÉRIQUE

Or le travail n'est pas seulement du travail, il est plus que cela. Comment l'explique la sociologue Dominique Méda⁹, le travail est devenu un fait social total, sédimentant différentes facettes : la production de valeur, la redistribution de la valeur par la rémunération, l'accès aux droits et à la protection sociale, le développement personnel, la sociabilité. L'ordre social s'est organisé autour du travail et en a fait une des sources majeures d'intégration et de sociabilité des individus. On comprend dès lors que faire changer les conceptions du travail, c'est faire bouger une ligne dorsale de la société.

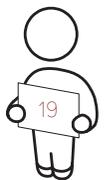
Et si nos conceptions modernes du travail et de l'entreprise étaient en train de se fissurer, précisément car les technologies d'aujourd'hui autorisent de nouvelles manières de produire, d'apprendre, de travailler ensemble, d'accéder aux outils de production, de prototyper à coût réduit, de démultiplier l'information à l'infini ? Comment décrire ces effets de la technique sur le travail ? Qu'est-ce que travailler à l'ère du numérique ?

Si l'on en croit les promesses de la nouvelle économie issue de la Silicon Valley - empreinte d'une idéologie à la fois libérale et libertaire - le numérique pourrait faire de tout un chacun un producteur, un créateur, un auteur, un entrepreneur... « *Pour les*



individus et les petits producteurs, nous sommes à l'orée d'une nouvelle ère, peut-être d'un âge d'or, aussi important que la Renaissance, ou l'émergence de la démocratie à Athènes. Nous pouvons co-produire un système d'exploitation, une encyclopédie, les médias, un fonds de placement et même des objets physiques telle qu'une moto. Nous devenons notre propre économie - un vaste réseau mondial de producteurs spécialisés qui partagent et échangent pour se cultiver, se nourrir ou apprendre. Une nouvelle démocratie économique émerge, dont nous sommes tous des dirigeants », affirmaient Don Tapscott et Anthony Williams en 2006 dans leur ouvrage, devenu un bestseller Wikinomics¹⁰.

Pour les deux auteurs, le numérique, à la fois outil, moyen de production, produit et service, porterait en germe une nouvelle société du travail basée sur les capacités d'une classe créative, individualiste et entreprenante. L'évolution des pratiques individuelles de travail, sous l'impact du numérique, sera-t-elle disruptive au point d'engager une transition de modèle sociétal : une révolution par le bas ? Ou va-t-elle plutôt renforcer la dualité entre les travailleurs autonomes - entrepreneurs - et les autres, devenus des exécutants ? Va-t-elle accroître la partition du marché du travail entre des unités productives artisanales à taille humaine, et des plateformes monopolistiques ? Le débat est ouvert.



E) VERS L'ÈRE DE L'ACTIVITÉ

Au-delà des évolutions du travail et de l'emploi, une notion prend de l'ampleur : celle d'activité. Parce que mieux formés, plus exigeants et en attente de sens, les individus sont multi-actifs, depuis leurs études jusqu'à la retraite active. Or à l'ère du numérique, toute activité - en particulier quand elle est médiée par des dispositifs numériques - se met à compter par le biais des "datas" - ces nouvelles unités de valeur qui font l'objet d'une très forte captation, pour nourrir de nouveaux services. Les individus, quand ils communiquent, échangent des contenus, utilisent des plateformes, des services,... bref quand ils mènent des activités, participent le plus souvent à la création de valeur pour une entreprise tiers. A certains observateurs" de considérer qu'ils travaillent là gratuitement ("Digital Labor"). L'extension du domaine du travail à - potentiellement - toutes les activités apporte une complexité supplémentaire.

Ces activités et les données qu'elles génèrent doivent-elles être valorisées, protégées ? Les individus sont-ils exploités, aliénés constituant un nouveau « prolétariat numérique » ? Comment cette création de valeur peut-elle être redistribuée ? Comment veiller à ce que toutes les activités humaines ne soient pas marchandisables ? « *Le salariat, c'est une forme marchande de l'activité. Pour*



*certains aujourd'hui, par un renversement des valeurs, c'est devenu un simple moyen d'accès à des droits sociaux et il n'appelle pas plus d'investissement que cela. Le salariat va être de plus en plus confronté à la concurrence de l'activité », explique Jean-Pierre Gaudard³ dans son ouvrage *La Fin du salariat*.*

Pour le philosophe Bernard Stiegler, ces activités sont du travail contributif où le contributeur n'est ni simplement un producteur, ni simplement un consommateur. La contribution c'est précisément, pour lui, ce qui procède de la déprolétarianisation. « Aujourd'hui, une véritable recapacitation est à nouveau rendue possible par les réseaux numériques dans les sociétés consuméristes en crise. Cette technologie permet de développer des processus relationnels qui produisent une grande valeur d'usage, transformable en valeur d'échange, mais également une valeur pratique non transformable en valeur d'échange ».

Faut-il délimiter un champ plus large des activités de biens communs ? Voici un autre débat restant ouvert⁴.

Le projet Digiwork a eu pour objectif d'éclairer les transformations en cours, et de réfléchir à la manière dont le numérique pourrait être un moyen d'émancipation et de capacitation des individus plutôt qu'un outil au service de l'exploitation, la subordination et le contrôle.



RÉFÉRENCES

- ¹ *Better than Human, why robots will and must take your jobs*, paru dans le magazine Wired en 2012.
- ² <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-12/your-job-taught-to-machines-puts-half-u-s-work-at-risk>
- ³ <http://www.usine-digitale.fr/editorial/3-millions-d-emplois-detruits-par-le-numerique-d-ici-a-2025-en-france.N298206>
- ⁴ Questions Numérique, Cahier d'enjeux Controverses 2014/2015, p.85. <http://fing.org/?Le-4e-Cahier-d-enjeux-Questions>
- ⁵ *Refonder l'entreprise*, Blanche Ségrestin, Armand Hatchuel, Ed. du Seuil 2012
- ⁶ *Aux sources de l'utopie de l'Internet*, Fred Turner, C&F Editions 2012.
- ⁷ <http://philippesilberzahn.com/2014/01/20/innovation-ce-silence-qui-tue-votre-entreprise/> Selon Phillippe Silberzhan, dans un article intitulé "*Ce silence qui tue votre entreprise*", les cadres consacrent 30% de leur temps à rendre des comptes et à surveiller leurs subordonnés, temps qu'ils ne consacrent donc pas à leur activité principale.
- ⁸ *Impacts des TIC sur les conditions de travail*, France Stratégie, 2012.
- ⁹ *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier, 1999 ; *Réinventer le travail*, co-écrit avec Patricia Vendramin, Puf, 2013
- ¹⁰ *Wikinomics : wikipedia, linux, youtube... comment l'intelligence collective collaborative bouleverse l'économie*, D.Tapscott, A.Williams, 2007, Ed. Pearson
- ¹¹ *Qu'est-ce que le Digital Labor ?* D. Cardon, A. Casilli, 2016, Ed. INA
- ¹² voir p.30
- ¹³ <http://www.kaizen-magazine.com/bernard-stiegler-du-collaboratif-au-contributif-vers-le-3eme-web/>
- ¹⁴ Voir les articles d'Evgeny Morozov : *Objets connectés, humains chômeurs, De l'utopie numérique au choc social* - Monde Diplomatique Juillet-Août 2014



L'INDIVIDU AU TRAVAIL





L'INDIVIDU AU TRAVAIL : CET ARTISAN DE LUI-MÊME

Télétravail, coworking, Bring Your Own Device, consultation des mails en dehors des heures de travail, pénétration de la vie privée au bureau par la téléphonie mobile, ... : ces pratiques de travail sont aujourd'hui largement médiatisées. Pour beaucoup d'actifs, elles sont une réalité devenue banale.

Le numérique a outillé l'individualisation du travail c'est-à-dire sa compartimentation en tâches individuelles. Il a facilité la mobilité. Il rend possible le multi-tâche (« multi-tasking ») mais aussi la multi-activité.

En cela le numérique participe à mettre en tension les fonctionnements traditionnels de l'entreprise. Il bouscule aussi le management par la confiance que requiert le travail en mobilité et en autonomie.

C'est un nouveau rapport au travail qui s'expérimente. Les individus connectés, en réseaux, développent de nouvelles pratiques de gestion du temps, de multi-activités et de construction de la trajectoire personnelle.

**Le numérique marquerait-il
l'avènement d'une nouvelle ère
de l'activité et du self-emploi ?**

1. L'ANALYSE DES TENDANCES

A. La digitalisation du travail : autonomisation et liberté assumées ou contrôle et responsabilité renforcées ?

> QUAND L'INFORMATIQUE PERSONNELLE RIME AVEC INDIVIDUALISATION DU TRAVAIL

Les années 90 ont consacré l'informatique individuelle : ordinateur personnel, messagerie électronique, compte utilisateur sur l'intranet. Les entreprises ont individualisé le travail tout en l'insérant au sein d'un réseau centralisé. Très utile au mode projet, cette organisation a permis de coordonner des individus aux compétences distinctes, de façon synchrone ou asynchrone, en présence ou à distance, d'identifier et de tracer des contributions. Les salariés se sont adaptés aux différentes vagues d'outils, se les sont appropriés, personnalisant leurs usages. Mais à partir des années 2000, et suite à l'éclatement de la bulle internet, les entreprises ont stoppé leur investissement matériel, et supprimer les formations. L'usage s'est développé essentiellement dans la sphère privée, stimulé par les loisirs et facilité par l'ergonomie et l'interactivité du web2.0 (WYSIWYG what you see is what you get).

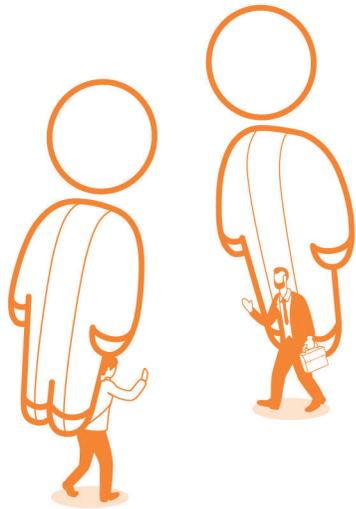
Petit à petit, parce que les équipements personnels devenaient plus performants que ceux de l'entreprise, parce que les individus avaient adapté ceux-ci à leurs préférences d'usages, parce que la sécurité informatique des entreprises pouvait être trop contraignante, les salariés sont venus au travail avec leur propre matériel (smartphone, tablette ou même ordinateur portable). Cette pratique ouvertement revendiquée par certains a pris le nom de Bring Your Own Device.

BRING YOUR OWN DEVICE

Utiliser son matériel personnel (ordinateur portable, téléphone, tablette,...) dans un cadre professionnel, a pour objectif de gagner en productivité (matériel plus puissant, outils personnalisés), en flexibilité (pouvoir travailler partout et à tout moment, hors de son bureau), et donc en confort. Il existe des dérivés de cette pratique, selon si l'employé apporte également son réseau (Bring Your Own Network), ses applications (Bring Your Own Application), son espace de stockage (Bring Your Own Cloud). Mais l'entreprise se retrouve alors face à des problèmes de sécurité de l'information, de protection des données, de délimitation du temps de travail. Pour cela, elle lui préfère souvent l'approche COPE (Corporate Owned, Personally Enabled/Propriété de l'entreprise avec accès privé), dans laquelle elle détient la propriété des équipements et des applications, et permet à ses salariés de les utiliser à des fins personnelles, en dehors de l'entreprise.



Le marché de l'informatique a pris aussi le tournant de l'individualisation du travail. Les fournisseurs de services (Microsoft, IBM, Orange, Dell, Alcatel Lucent...) cessent petit à petit les offres « corporate » pour se centrer sur les individus. Les services du « cloud computing » n'échappent pas à cette tendance et investissent dans le « personal cloud » : c'est-à-dire des espaces sur des serveurs distants stockant les contenus, les applications de l'utilisateur, et les rendant accessibles à tout moment, en tout lieu connecté. C'est ce que proposent déjà de nombreux services depuis une dizaine d'années : Flickr, Google Drive, Youtube, Vimeo... Pour des usages qui mélangent aussi bien le pro que le perso.



SCÉNARIO EXTRÊME

« Le travailleur nomade et sa musette d'outils numériques »

Tels les artisans bâtisseurs d'antan, les individus rejoignent les organisations munis de leur propre « musette » numérique : contenant des équipements personnels, des environnements et espaces de travail, des réseaux professionnels actifs, mais aussi des expériences acquises. Grâce à une plus grande maîtrise des logiciels et du codage, les individus adaptent leurs outils pour en faire des extensions personnalisées, se forgent des savoirs-faire évolutifs, et solidifient leur expérience. La personne devient porteuse d'une plus-value intégrale pour l'entreprise puisqu'elle propose un service comprenant les moyens de sa production. Cette dynamique est appréciée des organisations, même si

elle produit des interférences avec les DSI, qui doivent redoubler d'efforts pour harmoniser les outils et les systèmes d'informations. Elle oblige aussi à repenser les modalités d'appropriation des brevets et des innovations, ainsi que celles de la rémunération du travail qui intègre maintenant des outils à forte plus-value dont les organisations ne sont plus propriétaires.

Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à cette logique de l'individualisation des outils et des tâches ? Comment rémunère-t-on ce « nouveau capital » individuel ?



> L'AUTONOMIE SOUS CONTRÔLE

Les revers de l'individualisation du travail sont multiples. D'un côté, une flexibilité accrue : le travail étant décomposé en micro-tâches, il devient facile d'externaliser, de délocaliser, et même d'interchanger les individus. De l'autre, le contrôle et le reporting : les outils numériques gardent la trace et la géolocalisation des usages et permettent du reporting quantitatif. L'autonomie laissée au travailleur connecté et inséré dans le mode projet peut ainsi être toute relative.

Même les cadres censés être « autonomes » et pouvoir organiser librement leur temps de travail via le « forfait jours », subissent le contrôle horaire. Une enquête de la Dares¹ sur les conditions de travail, publiée le 1er juillet 2014 (34.000 salariés français interrogés) révèle même un accroissement du contrôle des cadres. 35,9% d'entre eux déclarent avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé en 2013 (le taux était de 23,5% en 2005). 25% subissent un contrôle direct de leurs heures de travail (ils pointent, signent une fiche de présence, ...).

Voilà une des contradictions majeures de l'injonction à l'autonomie faite aux individus par les entreprises comme par le marché : l'autonomie sous contrôle.

Celle-ci conduit les travailleurs à développer des stratégies de compensation : recréer des espaces de liberté, détourner les systèmes de contrôle, ou réinvestir d'autres sphères sociales en dehors du cadre de l'entreprise.

LOST IN TRANSPORTATION, OU LES ROUTIERS SOUS CONTRÔLE

La sociologue Anne-France Kogan a analysé l'évolution du métier de transporteur routier – métier mis à mal par les outils numériques. Ce qui avant constituait les prérogatives des conducteurs (choix des itinéraires, durée de sessions de conduite, liberté d'organisation) a été rationalisé par les systèmes d'informations, de calcul des parcours, et de suivi « H24 ».

Les technologies embarquées déclarent en temps réel les itinéraires pris, les chargements et déchargements opérés. Elles permettent aux employeurs d'ajouter des courses, de remanier des itinéraires notamment en fonction des temps de services du conducteur et de sa proximité avec le nouveau lieu de chargement. Ces nouvelles manières de travailler semblent moins jouer sur le contrôle effectif du travail, que sur le temps des sociabilités, des solidarités professionnelles, qui disparaissent (plus le temps d'aider un collègue qui serait en panne sur le bord de la route), et sur le sentiment de reconnaissance.

Pour compenser cette impression de n'être « qu'une chose » dans l'entreprise, les conducteurs réinvestissent les technologies, pour eux, et nourrissent les liens avec leurs proches. Les cabines sont sur-équipées en téléphonie illimitée, en tablettes connectées via la 4G. afin de re-densifier leur espace de sociabilité.



> SLASHER, SELF-EMPLOYEUR OU PIRATE ?

L'attente d'une forme d'autonomie peut renverser le rapport au travail. Ainsi, certains individus actifs, ayant incorporé les contraintes dûes au marché de l'emploi, font le choix délibéré d'étaler les risques, en articulant plusieurs employeurs et plusieurs activités. D'autres ont fait le choix d'investir dans une activité extra-professionnelle qui a du sens. Ces catégories de travailleurs sont appelés « les Slashers ».

LES « SLASHERS »

Aujourd'hui, 2,3 millions de travailleurs sont pluriactifs² : ils ont deux emplois salariés dans la semaine, ou alors ils sont salariés et ont développé parallèlement une activité indépendante, parfois à la base d'une passion. Ils ont même un nom « les slashers »³, comme le signe typographique « slash » (la barre oblique - /) que l'on lit entre chacune de leur activité : comptable/coach sportif/chauffeur Uber, journaliste/producteur de musique. Choisir un seul métier reviendrait à s'enfermer et à s'ennuyer.

L'essor de l'économie du partage, dans une économie en crise avec un chômage élevé, permet en outre de trouver plus facilement des activités complémentaires. A l'emploi gagne-pain peu épanouissant, et à l'activité passion peu rémunératrice, s'ajoutent des revenus complémentaires : vendre des objets sur Ebay, louer son logement sur Airbnb, accomplir de petites tâches sur TaskRabbit, faire du covoiturage, ou la queue dans les files d'attente, pour un tiers⁴. Nouvelle indépendance ou nouvelle exploitation ? Certains y voient le signe de l'émergence d'un « précarariat »⁵.



TERRITOIRE 1: L'INDIVIDU AU TRAVAIL

L'indépendance et l'autonomie peuvent aussi être une posture choisie sous contrainte. La précarisation des carrières, la hausse du chômage obligent un grand nombre d'individus à créer leur propre activité : cela se traduit par l'essor du self-emploi, et, en France, du statut d'auto-entrepreneur.

Que les individus soient en situation de contraintes ou de choix, l'aspiration à trouver du sens dans son travail - ou un travail qui ait du sens - reste vraie pour tous. Elle trouve des échos avec « l'utopie pirate ». La philosophie « Hackers », à l'origine de l'internet, des logiciels libres ou de l'ordinateur personnel, met en avant les idées de satisfaction des aspirations personnelles, d'épanouissement au travail, de liberté, de refus de la hiérarchie, et de culture du partage.

Le texte culte d'Hakim Bey, TaZ Zone autonome temporaire⁵, de 1997, exprime cette philosophie inspirée de l'utopie pirate « *il ne s'agit pas ni de faire la révolution, ni de transformer la société, mais de changer sa vie plutôt que de changer la vie* ». Le hacker est artisan de lui-même.

LE SELF-EMPLOI

Le statut de l'auto-entrepreneur est entré en vigueur en 2009 en France, et chaque année entre 270.000 et 360.000 nouvelles immatriculations sont enregistrées, soit plus d'une création d'entreprise sur deux. En 6 ans, ce sont ainsi près d'un million d'auto-entreprises qui ont été créées. Ces chiffres peuvent être mis en parallèle avec la création et la destruction d'emplois : en 2013, ce sont plus de 40.000 emplois qui ont été détruits et en 2012, plus de 90.000⁶.

L'adhésion au statut d'auto-entrepreneur se fait pour 3 raisons principales⁷ : créer une activité de complément, créer son propre emploi, utiliser le statut comme tremplin à la création d'une entreprise classique (avec un chiffre d'affaire plus important, la possibilité d'embaucher des salariés...). Dans une enquête conduite par l'Union des auto-entrepreneurs⁸ auprès de 1051 d'entre eux, 52% des répondants déclarent que l'activité d'auto-entrepreneur est secondaire, et représentant un complément de revenus.

Mais pour 25% les revenus de l'auto-entreprise représentent 50% ou plus des revenus du foyer. Au Royaume-Uni, une étude de l'organisation fédératrice des syndicats britanniques indique que depuis 2010, 44% des nouveaux emplois créés sont de « l'auto-emploi » (self-employment). Les auto-emplois représentent ainsi près de 15% du paysage de l'emploi.



Scénario 1

Tous intermittents

« UN TRAVAIL ? SI JE VEUX, QUAND JE VEUX ! »

Le CDI n'est plus la norme. Les formes de travail « intermittent » et la pluriactivité se développent rapidement dans toutes les catégories sociales, depuis les « travailleurs pauvres » contraints de cumuler plusieurs jobs, jusqu'aux cadres qui développent en auto-entrepreneurs ou sous des statuts hybrides des activités complémentaires. Chaque individu est incité à valoriser ses compétences, son « employabilité », à devenir le gestionnaire autonome de son portefeuille d'activités. A l'instar de l'industrie cinématographique, les entreprises deviennent des « boîtes à projet » dans lesquelles les individus, porteurs de leur savoir-faire, se retrouvent pour collaborer sur une mission.

Si cette tendance convient bien aux cadres et aux « travailleurs du savoir », son extension aux travailleurs moins qualifiés, moins autonomes, ou plus âgés, fait apparaître des tensions sur le marché. Il faut inventer un nouveau modèle de solidarité pour pallier les risques de précarisation des itinéraires personnels.

Comment se managent les projets collectifs quand chacun est son propre employeur ? Comment sécuriser les parcours des individus ?

LES TENDANCES

Slashers : dénomination que l'on donne aux trentenaires ayant développé un mode de travail agrégeant, volontairement, plusieurs activités, plusieurs employeurs.

Sensorica : entreprise canadienne décentralisée, fonctionnant sur des échanges pairs-à-pairs, qui fabriquent des instruments de détection, et dont les participants sont rémunérés sur la base de leurs contributions.

Les CAE (Coopératives d'activité et d'emploi) : des individus aux activités distinctes, mais concernant le même secteur d'activité, se regroupent en coopérative pour mutualiser un certain nombre d'éléments, et constituent un collectif à la géométrie variable.

Les fabLabs, techshop, hackerspaces : espaces partagés de création et d'innovation dans lesquels des outils et des machines numériques sont mutualisés au service des projets des individus, quel que soit leur statut.

Le Coworking : les espaces de coworking se multiplient dans le monde, et en Europe en particulier, qui prend la 1^{ère} place devant l'Amérique du nord ou l'Asie.

LES TENSIONS

Valorisation des parcours individuels : comment construire des référentiels de compétences et d'expériences dans des contextes de flexibilité ? Comment réussir à valoriser la multiplicité des parcours et des identités ?

Élasticité et entretien des collectifs de travail : comment réussit-on à construire un collectif fonctionnel au milieu de parcours hétérogènes et autonomes ? L'indépendance des individus construit-elle des collectifs d'un genre nouveau ?

Appartenance multi-communauté : l'indépendance assumée des individus sur le marché du travail peut augmenter les appartenances multiples : plusieurs communautés de travail, plusieurs employeurs, que ce soit de manière volontaire ou subie. Les formes d'engagement et d'implication peuvent en être amoindries.

Flexibilité des parcours : subie vs choisie

SCÉNARIO 1

TOUS INTERMITTENTS

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Le scénario prend place dans un contexte où le numérique a encore augmenté le morcellement des tâches et leur externalisation possible. Les entreprises fonctionnent de plus en plus avec des indépendants, des intermittents, des prestataires extérieurs. La fluidité du système est assurée grâce au campus universel de formation continue : un dispositif central qui accompagne les individus dans l'évolution de leurs compétences tout au long de la vie, et assure les mécanismes de solidarité.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE POLITIQUE

Il a en charge le développement du campus universel de formation et la mise en place d'un nouveau système de solidarités sociales. Le campus doit être un lieu de formation, d'apprentissage et de montée en compétence, tout au long du parcours et/ou de la carrière des individus.

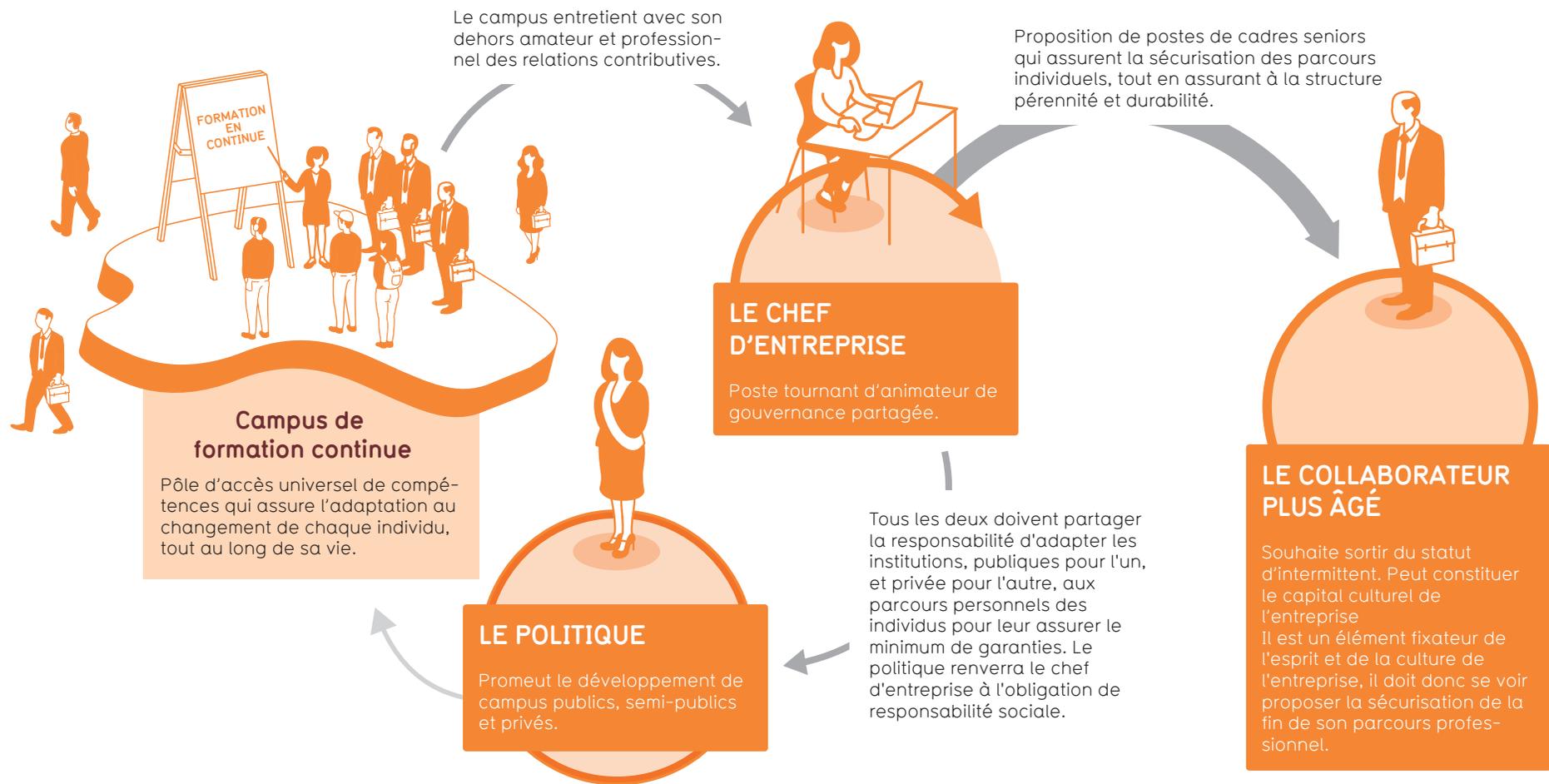
Ces moments de formation, devenant plus nombreux dans les parcours des individus, devront être financés. Dans son rôle de législateur, le politique doit imaginer de nouvelles formes de mutualisation et de répartition de la richesse nationale. Sa légitimité dépendra de sa capacité de proposition (notamment vis-à-vis de ceux qui subissent ce basculement ou qui en sont exclus), en conciliant les intérêts divergents des parties-prenantes.



LE CHEF D'ENTREPRISE/ L'ENTREPRENEUR

Pour le chef d'entreprise, la masse d'employés est certes moins lourde à gérer financièrement, mais elle est plus difficile à manager, du fait d'un manque d'esprit d'équipe, d'une culture partagée. Beaucoup d'interactions se tissent entre les individus autour de l'entreprise, au sein de réseaux formels ou informels.

Le challenge pour le chef d'entreprise est de capter les externalités positives de ces échanges, et de faire de son entreprise un lieu modulaire capable d'accueillir des projets collectifs, ou individuels (fablabs, techshops). Le rôle traditionnel du chef d'entreprise disparaît pour laisser place à un poste d'animateur de gouvernance partagée.



B - Nouvelles identités, nouvelles sociabilités

> GESTION DE SOI ET DE SES RÉSEAUX

La porosité entre sphères privée et professionnelle va croissante. Toute la vie se gère dorénavant depuis les mêmes supports, les mêmes agendas, les mêmes réseaux sociaux - où se mélangent liens professionnels, personnels, de loisirs, liens forts et liens faibles. Selon l'anthropologue Stefana Broadbent¹⁰ (*L'Intimité au travail*, Edition FYP, 2012), c'est par exemple pendant les heures de travail que se situe le pic d'envoi des emails privés.

Les individus apprennent à jouer avec subtilité, stratégie, de leurs différentes identités ; ainsi qu' à articuler différents modes de sociabilité. La gestion de son identité, de sa visibilité et de ses réseaux est devenue un « usage courant » pour près d'une personne sur deux en 2013¹¹. Par la manière dont les individus se mettent en scène depuis les échanges de mails collectifs, jusqu'aux réseaux sociaux d'entreprises, réseaux sociaux professionnels ou personnels, ils développent une aptitude de valorisation de soi. Les réseaux sociaux comme d'innombrables services et applications (l'eportfolio, les compétences sur les réseaux sociaux professionnels, le score Klout) outillent la publicisation de soi et la construction identitaire : ils permettent de tester plusieurs manières d'être (voire plusieurs identités, plus ou moins cloisonnées), de bénéficier d'un retour, d'analyser ce que les autres renvoient, de se comparer, etc. Ces « jeux » d'identité et de réseaux, à la base de la vie publique, ont étendu le champ de la notoriété et de l'influence à un plus grand nombre.

La gestion de l'identité en ligne est même devenue essentielle à l'employabilité : « *La page 1 de Google est votre nouveau CV !* » affirmait une start-up spécialiste de la gestion l'e-reputation : c'est-à-dire que les employeurs, les recruteurs, les clients potentiels, les amis, les collègues, les « relations professionnelles » ont recours aux moteurs de recherche ou aux sites de réseaux sociaux, pour en savoir plus sur la personne. Idem pour les banques, qui googlelisent leurs clients avant de les rencontrer.

LE SCORE KLOUT

Klout est un dispositif web évaluant la notoriété et l'influence sociale des internautes à partir de leur activité sur les médias sociaux. Une note entre 1 et 100 est attribuée, à partir d'un algorithme tenu secret, pondérant le niveau d'activité des internautes (« retweet », « mention », « like » et dépôt d'un commentaire) et le contenu produit par l'utilisateur évalué¹².

Ces dispositifs de mesure de la notoriété commencent à percer dans les offres d'emploi. A l'instar de la marque Quechua, cherchant un community-manager au score Klout de 35 minimum¹³. Ou de cette entreprise américaine Salesforce.com proposant un service de suivi des scores Klout des clients qui tweetent pour complimenter ou se plaindre d'une marque¹⁴. Ceux qui ont un score klout plus élevé font alors l'objet d'une attention particulière.



Face à cette tendance, des start-up spécialistes des big data adressent aux entreprises des services intelligents d'analyse de la notoriété mais aussi du profil psychologique et des compétences d'un candidat. L'analyse est réalisée à partir de l'ensemble des traces laissées sur les réseaux. Des services similaires ne devraient-ils adresser les utilisateurs finaux afin qu'ils puissent gérer au mieux l'image révélée par des traces laissées de manière pas toujours volontaire ?



SCÉNARIO EXTRÊME

« Nouvelle maladie professionnelle : le psy-out, « je est un autre » »

Faut-il préparer et former les individus à la publicisation de soi, en particulier à des fins professionnelles ?

L'identité numérique, rendue publique sur les réseaux, prime de plus en plus sur l'identité réelle des personnes. La réflexivité sur soi est constante : aucun des faits, des propos ou commentaires tenus ne disparaît de la toile. Les réseaux relationnels, professionnels et privés, s'accumulent au fil des années, sans que la page des expériences passées ne puisse être tournée. Les CV / e-portfolio sont alimentés par les réseaux eux-mêmes : l'individu, son évolution de carrière, son identité professionnelle dépendent de plus en plus des « autres ». Les capacités d'influence de l'individu

sur son réseau deviennent essentielles. Cette difficulté de contrôle de l'image publique conduit de plus en plus à des « psych-out » ou des crises identitaires : sortes d'effet de diffraction de l'identité psychologique au profit d'une multiplicité d'identités numériques, parfois sans cohérence. Le sujet perd la trace de sa propre individualité. Le « psych-out » est reconnu comme une maladie professionnelle.

Comment former les individus à la e-reputation professionnelle et à la gestion de l'identité publique ? Le droit à l'oubli peut-il s'appliquer aux parcours professionnels ?

> APPRENTISSAGE ET VALORISATION PAR LES PAIRS

Les échanges (face-à-face, mail, téléphone, réseau social, etc.) d'un individu avec ses relations internes et externes à l'entreprise décrivent son réseau d'interaction, l'espace collectif dans lequel il évolue. Or c'est au coeur de cette sociabilité, dans la dynamique collective, que la formation et l'apprentissage se développent.

Cela est particulièrement vrai pour les usages techniques : « *La formation aux TIC relève encore beaucoup de l'autodidaxie professionnelle où le capital social prend toute son importance. L'appartenance à des collectifs devient alors une condition nécessaire aux apprentissages pertinents* »¹⁵ (Où va le travail à l'ère du numérique, Ed. Mines Paris Tech).

Mais cette sociabilité est aussi à la base de nouvelles formes de valorisation de l'expérience et des acquis. La reconnaissance vient des pairs. De nouveaux outils permettent de valoriser les compétences acquises dans le travail d'équipe : tels que l'Open Badge Mozilla, ou les recommandations Viadeo, LinkedIn. L'avantage de ces dispositifs est de sortir de la seule valorisation des compétences par le CV, la formation initiale, ou l'espace circonscrit de l'entreprise. L'individu peut bénéficier de valorisation de compétences acquises et éprouvées lors de toutes sortes d'activités : travail, loisirs, associations, militantisme. Les réseaux sociaux numériques ont l'avantage de mettre toutes les compétences sur un même plan.

OPEN BADGE MOZILLA

Les Open Badges Mozilla¹⁶ sont des badges, mis au point par la fondation Mozilla (célèbre éditeur et promoteur des logiciels libres), permettant de justifier de l'acquisition de connaissances et de compétences obtenues hors du cursus scolaire classique. Les badges sont visibles sur la page du Leaner (apprenant) et partageables sur les réseaux sociaux. Parallèlement, les Issuers, les organismes d'apprentissage, partenaires des badges, obtiennent une reconnaissance de leur enseignement. Organismes publics (Université de Californie, Université Carnegie-Mellon), mais aussi grands groupes privés (Disney-Pixar, Intel) font partie des structures délivrant ces badges¹⁷.



Scénario 2

L'entreprise apprenante, la formation pair-à-pair

« LES RÉSEAUX SOCIAUX D'ENTREPRISES, PREMIER DISPOSITIF DE FORMATION »

La mise en place des réseaux sociaux d'entreprise à partir des années 2010 a eu des effets tout à fait inattendus. Alors que l'on cherchait à soutenir les logiques projets entre individus d'une même organisation, et à diminuer l'email, ces réseaux n'ont pas réussi à rester fermés sur eux-mêmes. En très peu de temps, ils sont devenus de véritables places de marché, dédiées à la formation informelle entre pairs, supplantant de loin les pratiques de « e-learning » primaires.

Des modules de type MOOC (Massive Open Online Courses) se sont mis à fleurir sur ces plateformes de formation d'un genre nouveau. Les services de R&D y voient l'occasion de favoriser l'innovation ouverte, et les conditions d'une organisation apprenante. Les canaux traditionnels de financement de la formation continue deviennent caducs. Tout le système est à revoir, d'autant qu'il reste difficile d'évaluer les conditions d'égalité d'accès aux modules, ou d'appropriation des savoirs.

Les RSE peuvent-ils initier des formes d'organisations apprenantes ? Quelle vision du management y correspondrait ?

LES TENDANCES

Université interne de Pixar : service de formation pour les employés de la société

MOOC (Massive Open Online courses) : Plateformes de partage de connaissances, de formations à distance et de télé-enseignement

Le compagnonnage : les compagnons, une fois terminé leur tour de France, participent à la formation des apprentis.

P&G Connect and Develop : plateforme d'innovation ouverte qui stimule la collaboration et les échanges entre les différents partenaires et sous-traitants de la société Procter & Gamble. La concurrence devient parfois partie-prenante de ce modèle d'innovation, en bénéficiant des potentialités de la plateforme pour la commercialisation d'un produit innovant sur un marché qu'elle connaît mieux.

Bouygues Construction University : l'université interne a pour vocation de développer les compétences des collaborateurs, favoriser le développement de réseaux professionnels et créer un espace de réflexion et d'action sur des axes stratégiques transversaux.

LES TENSIONS

Les limites de l'ouverture : la porosité des frontières de l'entreprise peut occasionner la fuite d'une partie de son capital d'innovation, il lui faut arbitrer entre ce qu'elle a intérêt à diffuser et le contenu sensible qui correspond à son cœur de métier. L'élaboration par les salariés de MOOC et leur libre circulation en dit long sur les expertises de l'entreprise.

Les choix d'évolution des métiers : l'intégration continue de processus de partage et d'apprentissage au fonctionnement de la structure implique d'accroître la souplesse de l'organisation, et de favoriser l'évolution des métiers. L'entreprise doit accepter des formes d'intrapreneurial.

Le renouvellement des formes de management : un système d'innovation ouvert se traduit par un décloisonnement interne des différents services ou pôles, et par une stratégie d'inclusion de réseaux et de partenaires extérieurs. De nouvelles figures de managers seront nécessaires, assumant les rôles de « connecteur », de « traducteur », et de gestionnaires des ressources humaines.

SCÉNARIO 2

L'ENTREPRISE APPRENANTE

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Le scénario prend place dans une grande organisation pyramidale. La division de l'activité en filiales, comprenant quantité de métiers avec des langages particuliers, rend l'organisation peu souple et adaptative. Or, pour faire face à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché, elle doit relever le défi d'une évolution accélérée de ses métiers. Observant le succès des pratiques informelles de formation entre pairs sur les réseaux sociaux des différentes filiales du groupe, le top management opte pour un modèle d'apprentissage « ouvert » et modifie les processus de management dans ce sens. Les individus-employés sont vus comme détenteurs potentiels de la nouvelle stratégie de l'entreprise.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE MANAGER DE COMMUNAUTÉ D'INNOVATION (KNOWLEDGE MANAGER)

Personnage clé de l'adoption du modèle d'apprentissage et d'innovation ouverts, il incite les employés des différentes filiales à se former mutuellement. Il sait articuler plans de formation formels et spontanéité des échanges informels.

Il doit savoir parler aux différents métiers, comprendre les convergences et assurer le lien entre les salariés qui ne sont pas de la même catégorie d'âge, et dont le rapport aux outils numériques et aux méthodes d'animation liées est très différencié. Selon les collaborateurs (jeune, d'âge moyen, âgé, nouvel entrant, ancien, etc.) qu'il manage, il joue tantôt un rôle d'accompagnateur, de traducteur, ou de mentor.



LE CHEF D'ENTREPRISE

La dynamique de valorisation des compétences des individus et des initiatives de formation entre pairs conduit le chef d'entreprise à s'orienter vers une vision ouverte de la création de valeur. Le succès de la démarche repose en effet sur la collaboration et l'échange de savoirs entre filiales, prestataires, fournisseurs, concurrents, partenaires.... tout en veillant à arbitrer entre ce qui vaut d'être partagé, et ce qu'il est préférable de garder secret ou de sécuriser (connaissance du droit intellectuel). Il développe ainsi une posture de veille permanente, afin de déterminer les alliances à tisser et les projets à impulser. Il cultive une approche relationnelle du management.



Le jeune travailleur

Le modèle ouvert s'appuie sur des dispositifs de management agile qui risquent de susciter l'incompréhension ou le rejet des seniors.

Transmission renversée



Le travailleur plus âgé

Porteur de la culture ou du projet d'avenir de l'entreprise. Il peut, à ce titre, assurer une fonction de point d'ancrage ou de satellite bienveillant vis à vis d'un groupe de salariés moins enclins au changement.

La nouvelle organisation du travail aura été intégrée dès la période de sa formation initiale, et avec elle une approche différente du marché du travail et de la gestion de parcours de carrière. Le manager devra veiller à maintenir l'intérêt des nouvelles générations de salariés, au risque de les voir partir vers des projets plus stimulants.



LE MANAGER DE COMMUNAUTÉ D'INNOVATION

C'est le personnage clé de l'adoption du modèle d'apprentissage et d'innovation ouvert. Il assure le lien entre les salariés qui ne sont pas de la même catégorie d'âge, et dont le rapport aux nouveaux outils numériques est largement différencié.

MENTOR

TRADUCTEUR

ACCOMPAGNATEUR

Sa relation avec le Manager de communauté d'innovation (travailleur mentor) conditionne l'adoption croisée (ascendante/descendante) de nouveaux modes d'organisation.

Sa position requiert la confiance de la direction, qui peut être régulièrement remise en cause lors de la phase de lancement, et dont il peut également abuser pour orienter le projet à sa guise. La prépondérance de son rôle dans le modèle d'innovation ouverte dispute la fonction de leadership stratégique du chef d'entreprise.



LE CHEF D'ENTREPRISE

Il définit le discours performatif qui s'incarne au travers de la culture d'entreprise.

Il canalise les tensions qui apparaissent entre les différents groupes de collaborateurs (les convertis, les réfractaires, et les déconnectés).

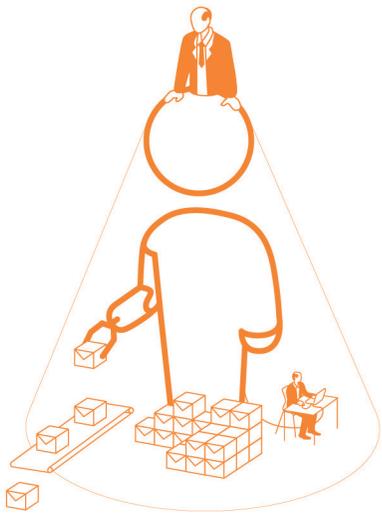


Le travailleur d'âge moyen

C - Une nouvelle gestion du temps : entre souplesse et accélération

> VERS LA DISPARITION DU TRAVAIL ?

La réduction du temps de travail est une constante depuis 200 ans. En 1850 le temps passé au travail représentait 70% du temps éveillé pendant une vie ; en 1900, il représentait 42%. Aujourd'hui, avec la réduction du temps de travail, l'augmentation de la durée de la vie et du temps de scolarité, il n'en représente plus que 7 à 8%. Rappelons que c'était là le grand espoir des luttes ouvrières des XIXe et XXe siècles : libérer l'individu du travail.



SCÉNARIO EXTRÊME

LES ROBOTS, NOUVELLES FORCES DE TRAVAIL

« CES ROBOTS QUI VOUS VEULENT DU BIEN... »

Et si les robots étaient les derniers travailleurs salariés ? La tendance à la robotisation se confirme et courant 2025, 70% des tâches sont assurées par des automates mécaniques. Le travail humain se concentre de plus en plus sur les tâches de pilotage, de conception et de maintenance des robots, ainsi que sur la compréhension plus fine des besoins et désirs des individus (individualisation / personnalisation à l'extrême).

Progressivement, même les missions à fort contenu intellectuel sont assumées par des systèmes de cognition artificielle autonomes, et d'intelligence robotique de service. La productivité croissante des robots et le ciblage des besoins

structurent la croissance, et conditionnent les revenus du travail. Mais le nombre d'emplois disponibles est loin de couvrir la population active, qui se retrouve majoritairement au chômage. A la fin de la décennie pourtant, de nouvelles perspectives s'ouvrent avec la diffusion massive des exosquelettes : l'augmentation des capacités physiques permet de réintroduire l'intelligence humaine au cœur des systèmes robotiques.

Comment s'effectue la répartition de la richesse dans ce contexte ? Quel travail pour les humains avec les robots ?



Selon de récentes études (rapport Bloomberg¹⁸, rapport Roland Berger¹⁹) le travail va de plus en plus être pris en charge par les robots. La part de travail humain nécessaire serait amenée à diminuer encore : libérant les individus - certes, mais remettant aussi en cause la société de l'emploi et son mode de redistribution de la valeur produite.

> LE « TEMPS DE TRAVAIL » VÉCU TRÈS DIFFÉREMMENT SELON LES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES

Si le temps de travail a globalement diminué, le travail n'a pas - encore - totalement disparu pour tout le monde, et le temps de travail cache de grandes disparités de « vécu ».

Pour les personnes sorties de l'emploi, le temps est souvent vécu comme un temps vide, un temps à occuper. Idem pour les personnes subissant des temps partiels et pour qui l'enjeu devient alors de combler financièrement le temps restant.

Pour les personnes dans l'emploi, les ressentis vont plutôt dans le sens d'une intensification du travail. Cela est dû en partie à l'augmentation de la productivité individuelle, à laquelle l'ubiquité et la portabilité des outils de travail ont contribué²¹. L'hyperconnectivité a en outre renforcé la culture de l'immédiateté (se sentir obligé de répondre à un email dès réception), de la disponibilité à tout instant. L'entreprise est devenue poreuse et subit un plus grand nombre de pressions venues de l'extérieur. Pour 67% des travailleurs européens, le sentiment d'intensité dépend en premier lieu des demandes des clients, des usagers, des patients.

Pour les cadres, le temps de travail est souvent synonyme de sur-activité, et de débordement. Ainsi 30% des cols blancs qualifiés ramènent au moins une fois par semaine du travail à la maison, car ils n'ont pas eu le temps de le traiter au bureau²².

TEMPS PARTIEL SUBI

La part des salariés qui travaillent à temps partiel a légèrement progressé sur la dernière décennie. Elle s'établit en 2011 à 18,7 %, soit près de 4,2 millions de salariés. Près d'1 salarié à temps partiel sur 3 déclare travailler à temps partiel faute d'avoir trouvé un temps complet. 8 salariés à temps partiel sur 10 sont des femmes et 9 sur 10 travaillent dans le tertiaire²⁰.



TERRITOIRE 1: L'INDIVIDU AU TRAVAIL

L'interpénétration des temps sociaux est aussi une raison de ce sentiment d'accélération, car elle opère dans les deux sens : l'équipement personnel autorise les communications privées au bureau, la mobilité du travail et l'accès à distance aux serveurs de l'entreprise favorisent le travail à domicile. Cela requiert une véritable agilité cognitive que de passer d'une activité à une autre.

Mais pour certains, c'est aussi l'occasion d'une vraie « concordance des temps » : travail, démarches administratives, gestion du foyer à distance, loisirs, sociabilité, etc. Pouvoir accomplir des tâches en parallèle facilite la multiplicité des engagements. Pour la sociologue Laurence Le Douarin¹⁰, l'utilisation des TIC au bureau à des fins personnelles participe d'une « *rationalisation de tous les temps sociaux dominants travail, famille, loisirs* ». C'est aussi la caractéristique de ces individus « busy-ness » : les plus occupés professionnellement se retrouvent également parmi les plus actifs au plan culturel.

La concordance des temps, c'est aussi la possibilité de choisir l'organisation de son temps : pouvoir s'arrêter à 16h pour s'occuper de ses enfants, et reprendre le travail à 21h ; s'octroyer une matinée pour gérer une affaire administrative urgente.

Comment faire en sorte que cette agilité temporelle ne soit pas réservée qu'aux individus disposant déjà d'un fort capital social et économique ? Comment faire en sorte que cette « autre gestion » du temps, permise par le numérique, profite au plus grand nombre ?



2. LE TERRITOIRE D'INNOVATION

A - Construire son écosystème d'activité

Fini le temps où l'individu était rattaché à une organisation pour le restant de sa vie. L'exigence de flexibilité imposée par le marché d'un côté, le développement de la robotisation et l'automatisation de l'autre (détruisant des emplois), enfin la recherche de sens et de développement personnel conduisent, bon an mal an, les individus à se forger leur propre écosystème d'activités. C'est-à-dire un espace ni tout à fait professionnel, ni uniquement personnel qui inclut l'ensemble des activités, rémunérées ou non, formelles ou informelles de l'individu. Cet écosystème d'activité, fait de dimensions à la fois cognitive, relationnelle, informationnelle, technique, est construit en partie par l'individu, et est affiné au fil de ses expériences. Il symbolise à la fois un environnement de travail, un bagage personnel, la capitalisation des savoirs et expertises, une ou des identités publiques... Bien maîtrisé – du point de vue de la technique comme des codes sociologiques, cet écosystème est capacitant : participant à la construction de l'identité et de la trajectoire personnelle, à la publicisation de soi, à l'employabilité, à la formation continue, au développement personnel. A l'inverse, mal maîtrisé, il peut exclure l'individu de la vie active rémunérée.



TERRITOIRE 1: L'INDIVIDU AU TRAVAIL

La gestion de cet écosystème – physique et virtuel, invisible mais tangible – doit être prise en compte comme une véritable « capacité » (capability) à développer chez les individus (et pas seulement les cadres et les entrepreneurs). Si la société souhaite prendre ouvertement au sérieux cette injonction « à devenir l'artisan de soi-même, gestionnaire de son propre capital », alors elle ne doit pas laisser les personnes démunies face à ces nouvelles responsabilités qui pèsent sur elles :

- > de nouveaux droits doivent être attachés à la personne, et non plus à l'emploi : portabilité des droits de formation mais aussi de protection sociale, voire de revenus ;
- > de nouvelles formes d'accompagnement doivent être proposées à l'individu au cours de la construction de sa trajectoire personnelle ;
- > de nouvelles formes d'organisation doivent être créées, pour soutenir l'individu, recomposer des espaces de solidarité, de sociabilité ;
- > de nouveaux cadres collectifs de dialogue et de régulation.



RÉFÉRENCES

- ¹ <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>
- ² <http://tempsreel.nouvelobs.com/social/20140731.OBS5240/contrat-temps-lieu-hier-archie-comment-le-travail-fait-sa-revolution.html>
- ³ http://www.lexpress.fr/emploi/ces-trentenaires-qui-cumulent-des-jobs_975929.html
- ⁴ <http://www.slate.fr/story/90329/professionnel-file-at-tente>
- ⁵ http://mobile.nytimes.com/2014/08/17/technology/in-the-sharing-economy-workers-find-both-freedom-and-uncertainty.html?_r=0&referrer
- ⁶ <http://www.lefigaro.fr/emploi/2014/02/14/09005-20140214ARTFIG00082-l-economie-francaise-a-recree-des-emplois-a-la-fin-de-l-annee-2013.php>
- ⁷ <http://www.insee.fr/fr/ffc/ip-web/ip1487/ip1487.pdf>
- ⁸ <http://www.union-auto-entrepreneurs.com/sites/default/files/2/files/Avril%202014-%20L'auto-entrepreneuriat%20vu%20par%20les%20français%20et%20les%20professionnels%2011juin2014.pdf>
- ⁹ <http://www.lyber-eclat.net/lyber/taz.html>
- ¹⁰ *L'Intimité au travail*, Edition FYP, 2012
- ¹¹ <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R297.pdf>
- ¹² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Klout>
- ¹³ <http://www.tendancesinstitut.fr/pol%C3%A9mique-quechua-klout-social-influence-bient%C3%B4t-vos-cv>
- ¹⁴ http://www.wired.com/2012/04/ff_klout/all/
- ¹⁵ *Où va le travail à l'ère du numérique*, Ed. Mines Paris Tech
- ¹⁶ <http://openbadges.org/>
- ¹⁷ http://www.nytimes.com/2012/11/04/education/edlife/show-me-your-badge.html?pagewanted=all&_r=0
- ¹⁸ <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-12/your-job-taught-to-machines-puts-half-u-s-work-at-risk>
- ¹⁹ http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Transformation_Digitale-20141030.pdf
- ²⁰ <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-005-2.pdf>
- ²¹ Besseyre des Horts C.-H., Isaac H., 2006
- ²² Patricia Vendramin Digital Society forum, Orange http://digital-society-forum.orange.com/fr/auteur/2034-vendramin__patricia



TERRITOIRE 1:
L'INDIVIDU AU TRAVAIL





« PACK AUTONOMIE : CONSOLIDER LA MUSSETTE NUMÉRIQUE DU TRAVAILLEUR »

TERRITOIRE 1:
L'INDIVIDU AU TRAVAIL





PACK AUTONOMIE : CONSOLIDER LA MUSETTE NUMÉRIQUE DU TRAVAILLEUR

Depuis sa formation initiale, et au cours de ses diverses expériences, l'individu se construit des habitudes de travail et un environnement personnel outillé. Ce « bagage » lui permet de reconstruire un environnement de travail en toutes circonstances et en tout lieu, de valoriser « son capital » (ses compétences, sa formation), bref d'assurer la continuité de son parcours professionnel, quels que soient les discontinuités.

Au cœur de ce bagage, se trouvent l'acquisition et le développement d'usages techniques (métiers) et sociaux (réseaux) des outils numériques. La plupart de ces apprentissages se fait de manière informelle, à travers l'expérience, dans l'interaction aux autres, l'observation, le savoir-être ou dans la « débrouille », l'essai-erreur.

La musette du travailleur nécessite avant tout un environnement « plateforme » permettant la capitalisation d'un certain nombre de paramètres : stockage d'informations et de données, valorisation d'expériences.



Le projet vise à aider l'individu à remplir et augmenter sa musette numérique : c'est-à-dire son environnement de travail personnel, comprenant des outils, des méthodes, et adapté à ses besoins, ses activités, tout au long de la vie.

ESPACE SÉCURISÉ, CETTE PLATEFORME DOIT :

- Être nativement interopérable avec d'autres supports (téléphone, tablette, ordinateur).
- Faciliter la valorisation des expériences : contacts, outils, compétences reconnues.
- Permettre la récupération et le stockage des données personnelles utilisées par les applications, ou dans les différentes expériences professionnelles.
- Offrir un tableau de bord de « sa vie administrative personnelle ».
- Accueillir des applications et services pour gérer son itinéraire professionnel.
- Rendre possible les articulations avec toute sorte de réseaux : personnels, professionnels, etc.

MAIS LE VERSANT « OUTILS » NE SAURAIT ÊTRE SUFFISANT :

- Tout l'enjeu consiste à renforcer le pouvoir d'agir des individus, dans le marché du travail, sans les laisser seuls.
- Le corrolaire de la musette repose donc sur des dispositifs d'accompagnement (institutionnel, et de pair à pair) ainsi que sur des formations.
- Ces dispositifs peuvent être proposés par l'entreprise (rôle des RH) ou par d'autres structures identifiées (espace de coworking, CCI, incubateur, Pôle emploi, espace public numérique, mission locale, maison de l'emploi, etc.).
- Les formations pourraient être de nature « self-RH », gestion des données du quantified-self, gestion des badges « compétences », activation des droits (formation, retraite, chômage), formation et coaching par les pairs, etc.



PACK AUTONOMIE : CONSOLIDER LA MUSETTE NUMÉRIQUE DU TRAVAILLEUR

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- Pour développer cet environnement de travail, l'individu est livré à lui-même. De nombreux outils et services existent pourtant, lui permettant de travailler où il veut, quand il veut; de partager tout ce qui lui semble utile dans le cadre de ses différentes activités: outils nomades, personal cloud, réseaux sociaux et sites de valorisation professionnelle (DoYouBuzz, LinkedIn, Viadeo, Score klout, wiki des compétences, e-portfolio) ... Mais ces outils et services sont dispersés, en concurrence les uns avec les autres, très évolutifs (une mode en effaçant une autre), et pas toujours respectueux des données personnelles.
- L'entreprise n'aide pas les collaborateurs à enrichir leur environnement personnel de travail. Quand ils rentrent dans l'entreprise, ils doivent laisser à la porte la plupart des outils et réseaux. Quand ils la quittent, après une expérience donnée, ils perdent une grande partie de ce qu'ils ont accumulé dans l'environnement de l'entreprise : carnet d'adresses, outils, trucs et astuces, aide des collègues, données professionnelles ou personnelles, numéros de téléphone, etc.

Pour l'entreprise

- Empêcher les collaborateurs d'utiliser les outils et réseaux qu'ils maîtrisent le mieux peut être contre-productif pour l'entreprise : la pratique du BYOD, par exemple, permet de gagner en productivité (matériel plus puissant, facile d'utilisation), en flexibilité (pouvoir travailler partout et à tout moment, hors de son bureau), et en confort.
- En interdisant les usages personnalisés des réseaux sociaux, l'entreprise se prémunit de risques envers la marque, mais elle se coupe aussi d'ambassadeur potentiel et d'interactions spontanées avec la société.
- En n'enrichissant pas l'environnement personnel de travail du collaborateur, l'entreprise participe à freiner sa mobilité : les individus auront toujours intérêt à rester à l'intérieur et « capitaliser » au sein de l'entreprise les outils, les contacts, les « avantages » plutôt que de partir, le « sac-à-dos vide ».

Pour la société

- Une fracture grandissante entre les agiles et les non-agiles, les geeks et les non-geeks.

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

- La musette numérique peut devenir l'outil de l'autonomie, du développement et de la mobilité professionnelle.

Pour l'entreprise

- Les entreprises qui développent le « capital » de leurs collaborateurs, leurs réseaux et leur employabilité future, pourraient à l'avenir devenir plus attractives que les autres et capter les talents.
- Une flexibilité qui ne s'oppose plus à l'engagement des salariés dans l'entreprise.

Pour la société

- Le support à la flexi-sécurité.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

E-portfolio / Quantified-self / Self-RH
People analytics / Sociometrics solutions
Open badge Mozilla / Le compte emploi
formation / Le compte social universel

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

La musette numérique s'adresse aux individus actifs (de l'étudiant au retraité actif) quel que soit leur statut (dans l'emploi, en formation, au chômage, etc.).

- Les entreprises y ont leur rôle à jouer à la fois comme co-enrichisseur du dispositif et utilisateur.
- Le projet de conception et réalisation de la plateforme s'adresse à la fois à des acteurs publics et privés.

EN PRATIQUE

- 0** **ÉTUDE D'OPPORTUNITÉS** : Cette étude, multidisciplinaire, s'attache à analyser les usages actuels et à définir le contour de cet environnement de travail informel, auprès de différentes catégories d'actifs (salariés, personnes en recherche d'emploi, travailleurs indépendants, retraités actifs; incluant des designers pour bien appréhender les usages); auprès des différents acteurs (entreprise, service public, indépendants, associations, incubateurs, ...).
- 1** **CO-DÉFINITION DU PROJET AVEC LES PARTENAIRES** : Qu'est-ce que ceux-ci peuvent déjà apporter à la plateforme en terme de services, des critères de labellisation ; quelles seraient les premières briques essentielles de la plateforme pour une 1e version bêta; quelles pourraient être les itérations suivantes, ...
- 2** **DÉFINITION AVEC LES PARTENAIRES D'UN CAHIER DES CHARGES DE LA PLATEFORME** : Ce que l'on met dedans, les caractéristiques techniques et d'usages de la plateforme, les conditions d'appel à contribution, appel à développement.
- 3** **EXPÉRIMENTATION D'UNE VERSION BÊTA** pendant 6 mois, auprès d'un panel d'utilisateurs testeurs.
- 4** **MISE EN PLACE DES CONDITIONS PERMETTANT LE DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS SPÉCIFIQUES** par l'écosystème autour de la musette : organisation de concours, hackathons, ...
- 5** **BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION.**



DÉFINIR LA GUILDE DES AUTONOMES, VERS DE NOUVEAUX ENGAGEMENTS PROFESSIONNELS ET APPARTENANCES COLLECTIVES

TERRITOIRE 1:
L'INDIVIDU AU TRAVAIL





DÉFINIR LA GUILDE DES AUTONOMES, VERS DE NOUVEAUX ENGAGEMENTS PROFESSIONNELS ET APPARTENANCES COLLECTIVES

Le contrat de travail à durée indéterminée et à plein temps n'est plus la norme, le plein emploi non plus : les individus actifs - les jeunes en particulier - passeront en moyenne 4,5 ans dans chacun de leur emploi, et connaîtront des temps de chômage ; les contrats précaires et les CDD de plus en plus courts explosent. Or les droits sociaux (santé, chômage, retraite, formation, ...) se constituent selon le nombre d'heures de travail effectuées en tant que salarié. Certains indépendants ne cotisent donc pas ou peu aux différentes caisses, et n'accèdent plus à certains droits. Idem pour les chômeurs : aujourd'hui en France 6 sur 10 ne sont pas indemnisés. La précarisation des conditions de travail questionne le modèle de protection sociale, les mécanismes de solidarité et de sociabilité.

Dans une société où l'autonomie est posée comme une injonction et accroît l'individualisation, où l'activité individuelle est fragmentée entre plusieurs employeurs, où les collectifs de travail ne correspondent plus aux frontières des organisations, il est nécessaire de questionner ce qui fait ou fera « collectif », et ce sur quoi de nouvelles formes de solidarité et de sécurité pourront se fonder.



La (ou les) Guilde(s) des autonomes redessine(nt) pour l'individu un (ou des) espace(s) collectif(s) d'appartenance et de solidarité. Quel que soit son statut ou son itinéraire, l'individu doit pouvoir y trouver les conseils nécessaires (formation, bilan, reconversion, valorisation), les bonnes entrées vers les droits et démarches, et un espace de réassurance.

L'hypothèse sous-jacente au projet est que les individus prennent aujourd'hui appui sur une diversité de structures, d'organisations, de collectifs : en fonction de la nature des parcours, d'une proximité géographique, de la nature des liens sociaux. Un des enjeux est donc de relier ces différents dispositifs.

L'objectif du projet de « La guilde des autonomes » est :

Dans un premier temps : de recenser ces différentes modalités de soutien sur un territoire donné et/ou dans une branche professionnelle. Il s'agira donc d'identifier des dynamiques informelles d'un côté (forums, communautés d'entraide) et les dispositifs institutionnalisés de l'autre (Pôle emploi, organismes de formation, associations d'aide à la reprise d'emploi, etc.).

Cette recherche pourra prendre en compte la multi-appartenance, le long terme (parcours de vie, durée), ce qui se passe hors de l'entreprise (néanmoins lié à l'activité professionnelle), la convivialité, la bienveillance.



DÉFINIR LA GUILDE DES AUTONOMES, VERS DE NOUVEAUX ENGAGEMENTS PROFESSIONNELS ET APPARTENANCES COLLECTIVES

Dans un second temps, il s'agira d'associer les acteurs concernés par la démarche et de leur faire concevoir des manières nouvelles et reliées, d'augmenter les capacités de soutien des individus, les mécanismes de solidarité (visibilité, mise en réseau, maillage territorial...).

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- Accroissement des inégalités et de la dualisation du marché du travail entre les « insiders » (ayant droit aux mécanismes de solidarité) et les « outsiders » (sortis du marché du travail et perdant tous leurs droits).
- Précarisation des conditions de travail pour les « non-permanents », les intermittents, les CDDistes.
- Affaiblissement des contre-pouvoirs et des capacités de négociation des travailleurs.

Pour l'entreprise

- Perte d'influence des organisations, affaiblissement de la culture d'entreprise.
- Faible mobilité des salariés, qui savent ce qu'ils perdent s'ils quittent l'entreprise.

Pour la société

- Effritement des collectifs et accroissement de l'individualisation.
- Augmentation des inégalités.
- Multiplication de dynamiques collectives de défense d'intérêts corporatistes (« les Pigeons »).

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

- Faire appel plus naturellement à des réseaux ou communautés qui ont du sens pour les individus, et leur inspirent confiance : par exemple autour de valeurs partagées (écologie, religion, philosophie de l'open source, ...), d'ancrage territorial spécifique (bassin de vie, bassin d'emploi), d'expériences collectives passées (le temps d'un chantier, d'un projet, d'une tendance technologique...).

- Un accès « accompagné » aux droits et démarches, et un suivi sur le long terme.

- Une guilde des autonomes constituée de « pairs ».

Pour l'entreprise

- Construire des ponts avec un ensemble de réseaux aidant les individus, au cœur d'une branche d'activités ou d'un bassin d'emploi, à être plus mobiles, plus agiles, moins isolés, plus innovants.

Pour la société

- Une meilleure gestion des ressources et des compétences sur un territoire, une diminution du taux d'inactivité, un meilleur retour à l'emploi.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

La guilde des scénaristes ou des acteurs à Hollywood / Les Compagnons du devoir / Les SCOP d'indépendants / Les maisons de l'emploi (là où la mise en réseau des acteurs fonctionnent bien).

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Le projet, dans sa phase de conception, s'adresse aux communautés de pratiques, organismes en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emplois, associations.

- L'expérimentation de la Guilde des autonomes pourra cibler ses premières actions envers les publics jeunes en début de parcours, à la recherche de pairs, de réseaux, d'anciens ; les anciens, seniors, capables de transmettre, soucieux de ne pas sortir des lieux sociaux professionnels, les entrepreneurs qui ont choisi l'autonomie, les chômeurs.

EN PRATIQUE

1

MISE EN PLACE D'UN OBSERVATOIRE DES PRATIQUES DE « COLLECTIFS DE TRAVAIL RÉSILIENTS »

: veille collaborative, entretiens, analyse et catégorisation des bonnes pratiques identifiées, cartographie des dynamiques en cours.

2

CONCEPTION D'UNE PLATEFORME TERRITORIALE « CENTRE DE RESSOURCES DES AUTONOMES »

: sur les enseignements de la phase 1, il s'agira de travailler en workshop créatif, avec des communautés d'acteurs volontaires (experts des dynamiques collectives, experts des questions de travail et d'emploi, des juristes, etc.) pour imaginer et prototyper ce que pourrait être une plateforme des autonomes, composée de multiples dynamiques, interactions, services (mode d'emploi, réseaux d'entraide et de résolution de problèmes, espaces d'expressions, ...)

3

EXPÉRIMENTER

: Construire un cadre d'expérimentation territoriale : réunissant les décideurs publics (collectivités territoriales,...), les acteurs de l'emploi, les réseaux associatifs actifs. Constitution d'un comité de pilotage. Constitution d'un cadre d'expérimentation : protocole, actions. Constitution d'un cadre d'observation et d'évaluation du dispositif.

AUTRES PISTES D'ACTION

SELF-RH : CONSTRUIRE SON PROPRE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Comment construire soi-même ses conditions de travail et de son déroulement de carrière en interaction avec les entreprises mais sans dépendre d'elles ?

Conditions d'hygiène et de sécurité /
Employabilité / Compétences /
Développement personnel /
Identité / Environnement de travail /
Bien-être / Mesure de la performance /
Coaching.

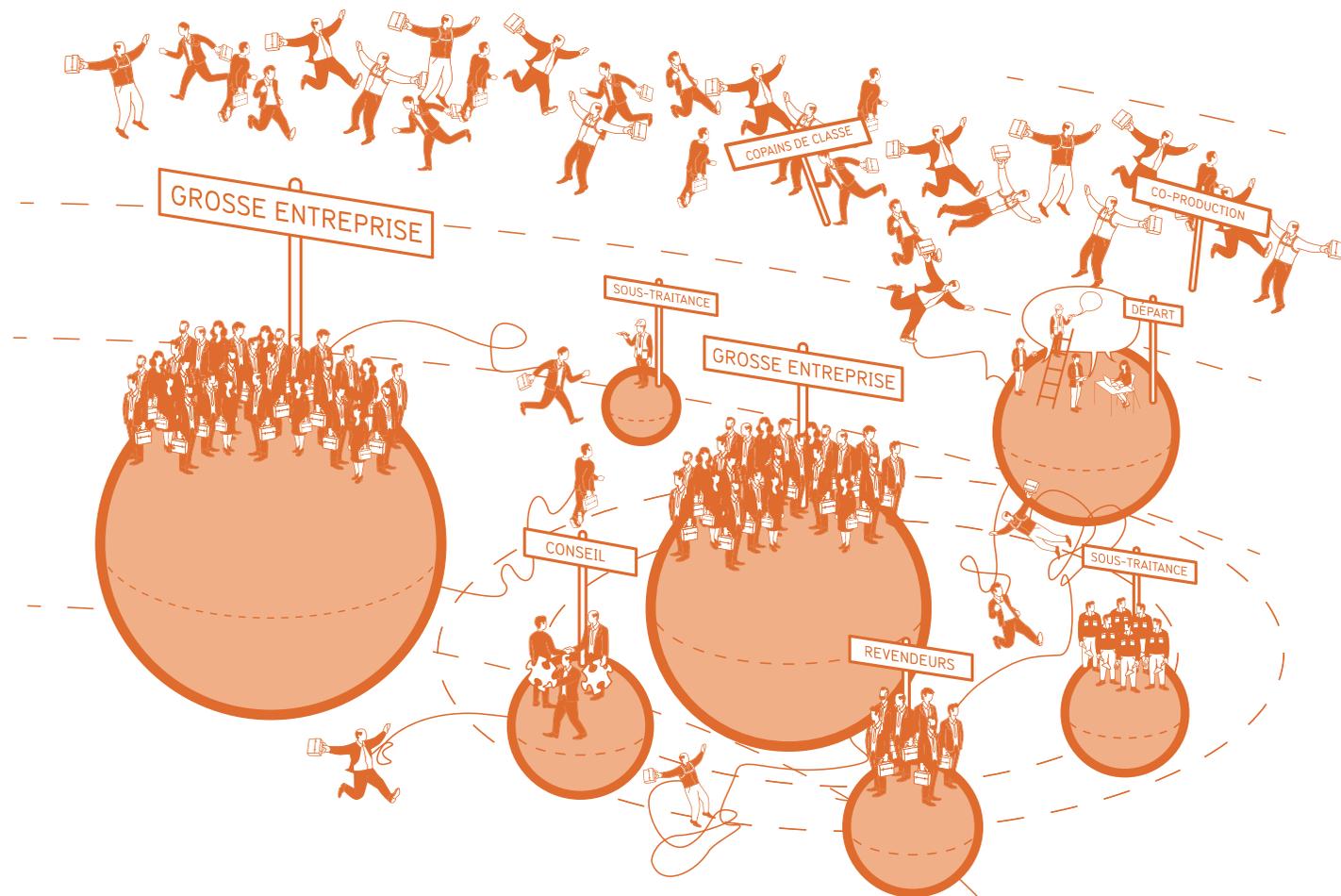
REMATÉRIALISATION DE L'ABSTRAIT : RENDRE PLUS CONCRET ET VISIBLE LE TRAVAIL DÉMATÉRIALISÉ

Comment rendre lisible, compréhensible et explicite le travail intellectuel et/ou numérique à ses collègues, clients, familles ?

Individualisation des tâches /
Immatériel / Numérique /
Traçabilité / Données / Modélisation /
Cartographie.



COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUES





COLLECTIFS ET COLLABORATIONS ÉTENDUS

Si les pratiques individuelles de travail se transforment grâce au numérique, les dynamiques collectives aussi. L'impact des technologies numériques sur le fonctionnement des entreprises est étudié depuis longtemps par les sciences économiques et de gestion entre autres. C'est la structuration et la diffusion de l'information (ERP), l'agilité des chaînes de production (just-in-time), l'externalisation (unités de production à distance) qui ont retenu l'attention.

Mais des dynamiques sociales sont aussi l'œuvre. Les potentialités techniques influent sur la manière dont les collectifs se forment en présentiel ou à distance, interagissent entre eux en temps réel, en asynchrone, s'autogèrent ou se régulent aidés par les robots informatiques, au point de ne plus coïncider parfois avec les organigrammes hiérarchiques ou les frontières de l'entreprise.

Et si la mise en place de « réseaux sociaux d'entreprise » ne permettait pas de rattraper ce qui échappe ?

Et si des dynamiques collectives, productives, inventives s'autonomisaient définitivement, le numérique marquerait-il la fin des entreprises telles que nous les connaissons depuis le XXe siècle ?

1. L'ANALYSE DES TENDANCES

A. L'entreprise étendue, grande ouverte, en réseaux...

> L'ENTREPRISE ÉTENDUE, C'EST AVANT TOUT DES INDIVIDUS EN RÉSEAUX

Au sein des organisations, privées et publiques, l'externalisation de services ou de bout de chaîne de production à des structures tierces n'est pas nouveau. Certains considèrent même que la première opération d'externalisation remonte à la mission confiée par le roi d'Espagne Ferdinand à Christophe Colomb, d'aller découvrir le nouveau monde¹... Plus près de nous, à partir des années 80, l'informatisation a dématérialisé les chaînes de production, occasionnant par là la compartimentation des activités, l'individualisation des tâches et donc leur possible sous-traitance.

L'externalisation est devenue monnaie courante. Au début, elle concernait principalement des activités à faible valeur ajoutée afin de réduire les coûts de structure, d'augmenter la rentabilité actionnariale, de s'étendre sur plusieurs sphères géographiques, maintenus en réseaux grâce aux TIC. C'est devenu par la suite une véritable stratégie d'entreprise permettant de pouvoir actionner les bonnes ressources au bon moment (plus grande agilité, réactivité aux soubresauts du marché), et surtout de recentrer le cœur des activités sur la conception. Sont même apparues des entreprises sans usine².

BENETTON, UN EXEMPLE PARFAIT D'ENTREPRISE ÉTENDUE

Outre sa stratégie offensive de communication, Benetton tient sa réussite d'une organisation très agile de ses réseaux de production. L'entreprise est resserrée sur un noyau de 6000 salariés mais coordonne plus de 10 000 petites sociétés indépendantes dont 7000 distributeurs. 90% de la production est confiée à 450 sous-traitants. Grâce à une externalisation des coûts structurels (les frais fixes sont transformés en frais variables), l'entreprise peut diminuer ou augmenter facilement sa production en fonction des cycles de la demande³.



Derrière l'externalisation des activités d'une même chaîne de production se trouvent des hommes et des femmes qui disposent des outils nécessaires pour communiquer, faire circuler l'information stratégique, décider ensemble d'actions à mener. Cette mise en réseau des acteurs est la face visible d'un océan d'interactions, en bas-fond, qui pourraient donner lieu à d'autres formes d'actions collectives.

SCÉNARIO EXTRÊME

LA PLACE TAHRIR DANS LES ENTREPRISES

« TRAVAILLEURS
DU MONDE ENTIER,
UNISSEZ-VOUS...! »



Suite à la crise économique de 2008-2012, qui a été l'occasion de nouvelles pressions sur le travail - dégraissage, blocage des salaires, retour à un management autoritaire, tyrannie de l'urgence et de l'adaptation, focalisation sur le court terme - les entreprises font face à de nouvelles crises : internes. Les salariés n'ont plus confiance dans les entreprises et revendiquent une « démocratie d'entreprise ». Des pratiques de sabotage, de fuite d'informations stratégiques deviennent courantes. Les individus échangent sur les réseaux, des colères grondent de manière éparsée et spontanée, et échappent complètement aux forces syndicales. Par l'intermédiaire des réseaux sociaux et un effet de

contagion, les révoltes deviennent révolutions, et plusieurs directions d'entreprises sont renversées en même temps. Les salariés veulent autodéterminer et auto-organiser leur travail pour que celui-ci ait du sens. Les organisations se démocratisent et se moralisent (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Quelles sont les attentes d'une démocratie d'entreprise ? Quelles nouvelles formes de mobilisation collective pourraient émerger par les réseaux ?



> SÉRENDIPITÉ, CRÉATIVITÉ ET INNOVATION OUVERTE

La création de nouveaux biens et services, l'amélioration de la qualité d'un produit, de sa fabrication, de sa mise sur le marché ont longtemps été la chasse gardée des directions marketing et des services de R&D. Mais les dispositifs d'innovation s'ouvrent à une partie des salariés. Les entreprises encouragent de plus en plus leurs collaborateurs à développer au sein même de la structure un esprit « intrapreneurial » en autorisant que du temps de travail soit consacré à un projet professionnel ou personnel. L'entreprise devenant ainsi un incubateur⁴.

En la matière, Google et les 20% de temps libre⁵ (pratique annoncée comme terminée, ou plutôt transformée en 120%⁶), qui ont permis la création de Gmail, Google News ou AdSense, sont le plus souvent cités. Rappelons toutefois que l'un des pionniers en la matière est l'entreprise 3M qui a institué en 1948 le programme « 15 % » (sous-entendu de temps libre, à travailler sur des projets personnels, à « suivre leurs idées et voir ce qu'elles deviennent »). L'histoire raconte que le post-it est né grâce à ce programme⁸...

Au-delà du temps, ce sont aussi des espaces spécifiques dans l'entreprise qui sont dédiés à la créativité, au croisement de nouveaux flux de personnes (coworking, lab, espace de prototypage...). Ces espaces pouvant être ouverts sur l'extérieur⁹.

Derrière ces initiatives, c'est le concept d'innovation ouverte, issu des travaux du chercheur américain Henry Chesbrough de Berkeley, qui fait son chemin. Cette théorie de l'innovation fait du partage, de l'ouverture, de la coopération, le cœur de l'innovation. Dans une économie globalisée très concurrentielle, il devient indispensable pour les entreprises d'alimenter leur croissance interne par des ressources externes.

Depuis une dizaine d'années, les formes d'ouverture, d'appel à contribution externe se multiplient, et se diversifient : organisation d'événements internes-externes (concours Open Data de la SNCF¹⁰, Hackathons chez Axa ou Pernod Ricard¹¹) ; rencontre dans des lieux dédiés ouverts (Labs de la Paillasse à Paris¹², TechShop de

FIAT BRÉSIL ET LE PREMIER VÉHICULE CROWDSOURCÉ

Pour son projet de voiture micro-citadine, la Fiat Mio, Fiat Brésil a invité sa communauté (clients, designers, internautes) à déposer leurs idées d'amélioration d'un premier prototype sur un blog WordPress. Après le traitement de plus de 11.000 contributions, les ingénieurs ont finalisé le prototype, qui a été présenté au salon de l'automobile de Sao Paulo en 2010. A ce jour, cette voiture crowdsourcée, en créative commons (cc-by-sa), n'est restée qu'un concept-car, ne donnant lieu à aucune commercialisation¹⁵.



Détroit) ; appel à l'intelligence et aux contributions de la foule (crowdsourcing sur des plateformes dédiées : Eyeka pour le marketing, Kaggle pour la recherche en science des données¹³, Steam pour la création de contenus pour les jeux Valve¹⁴). Les sympathisants, les clients, les usagers sont mis à contribution.

Faire de l'ouverture (des idées, des informations, des process) un vecteur d'innovation et de croissance constitue un des arguments à la base du mouvement de l'open data (les autres étant la transparence et l'empowerment des usagers-citoyens). Ce mouvement initié par le secteur de la recherche dès les années 90, puis par les administrations, prend de l'ampleur et commence à gagner les entreprises.



SCÉNARIO EXTRÊME

LES ENTREPRISES EN OPEN-DATA

« TOUT, TOUT, TOUT VOUS SAUREZ TOUT SUR L'ENTREPRISE »

En réaction à la grande course à la défense numérique des entreprises au début du XXI^e siècle, les salariés ont réagi pour faire face à des logiques sécuritaires trop pesantes. Dans un premier temps, des informations stratégiques ont été captées au travers d'échanges de convivialité sur les réseaux sociaux. Ces derniers sont devenus, petit à petit, de véritables organismes d'intelligence économique, et sans que les entreprises aient pu réagir à temps... En effet l'analyse des cartographies des réseaux ont vite permis de comprendre les projets en cours ou les interactions. Par la suite, un grand nombre de travailleurs se sont lancés dans un « hacking

citoyen de l'information ». Ils ont ouvert et publié anonymement des pans entiers des big data tant défendus. Pour survivre et tenter de maîtriser les conditions d'ouverture, les entreprises ont été contraintes de mener leur propre dynamique « open data ». Cela a créé de nouveaux marchés et opportunités qui, à leur tour ont dessiné de nouvelles collaborations entre les sociétés émettrices et des start-ups toujours plus en demande de ces données.

Quelles sont les conditions de collaboration et d'utilisation de ces informations ?

Certaines entreprises misent sur l'idée que l'avantage concurrentiel provient moins de la propriété intellectuelle d'un nouveau concept, d'une idée, que de l'emprise sur le marché. Elon Musk, le PDG de Tesla Motors, constructeur de voitures électriques, a ainsi décidé de rendre accessibles les brevets qu'il avait auparavant déposés et donc de ne pas poursuivre ses concurrents, dans le but de stimuler l'écosystème autour des voitures électriques, dont les ventes sont encore minimes, afin d'en développer le marché¹⁶.

> L'INNOVATION DÉCOULE AUSSI DU MANAGEMENT ET DES RELATIONS SOCIALES

La plupart des dispositifs européens de soutien à l'innovation délimitent leur périmètre à l'innovation technologique de produit et de procédé (nouvelautés et améliorations techniques et technologiques principalement). Or, comme le démontre l'ouvrage *Innovation Nouvelle Génération*¹⁷ publié en 2015 par Bpifrance (en collaboration avec la Fing) l'innovation est bien plus large, multidimensionnelle et variée. Elle peut être mise au service du développement d'une nouvelle méthode de commercialisation (conditionnement, promotion, tarification d'un produit), d'un nouveau business model (structure des revenus et des coûts, valeur apportée au client), mais aussi d'une nouvelle méthode d'organisation de la structure (conditions de travail, relations sociales, management).

De nombreuses entreprises ont déjà emprunté cette voie de l'innovation organisationnelle et managériale, consacrée, en outre, par l'expression d'« entreprise libérée ». Popularisée par Isaac Getz et Brian Carney dans leur ouvrage *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*¹⁸, l'expression désigne des entreprises qui se sont affranchies des anciens modèles de management (vertical, hiérarchique, paternaliste), pour aller vers une gestion plus participative (suppression de niveaux hiérarchiques et de systèmes de contrôles, responsabilisation et autonomisation du personnel, partage de valeurs communes (confiance, reconnaissance, ouverture...¹⁹)).

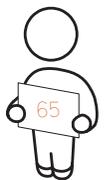
SOGILIS, UN EXEMPLE D'ENTREPRISE LIBÉRÉE

La société Sogilis fonctionne selon deux maîtres mots : l'autonomie et la confiance²⁵. Les équipes s'organisent comme elles le souhaitent et s'auto-gèrent et cela dès le recrutement. Il n'y a pas de direction RH : le recrutement se fait sur la base de candidatures spontanées ou suite au besoin exprimé par une « cellule ». L'organisation de la société s'appuie sur un réseau cellulaire : les cellules « opérationnelles » sont composées des développeurs (2 à 7 personnes fédérées autour d'un intérêt, d'une technologie, d'un produit, d'un secteur d'activité commun) et aidées par les cellules « facilitatrices » (les fonctions supports). Concrètement, l'autogestion dans cette structure signifie que les développeurs peuvent refuser un projet, le mode présentiel n'est pas obligatoire, 20% du temps de travail est consacré à la veille, à des projets internes et collectifs, à de l'autoformation. Chacun connaît ses objectifs, les moyens de les atteindre sont le choix du salarié. L'échange et le partage sont essentiels, des journées spéciales (les Sogidays) sont organisées pour décloisonner les cellules, travailler sur des projets collectifs, développer de nouvelles compétences.

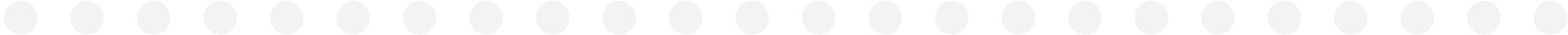


Les entreprises libérées, ayant opté pour ce mode de management horizontal, ne sont pas légion en France. Les plus souvent citées (les seules ?) sont le fabricant de biscuits Poulton²⁰, l'équipementier automobile Favi²¹, la PME spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques ChronoFlex²², ou le fabricant de clôtures Lippi²³.

Dans le champ de l'économie numérique, les valeurs et les caractéristiques portées par le numérique sont parfois plus facilement intégrées aux modèles managériaux. On compte parmi ces valeurs (voir les 7 leviers de transition mis en évidence par la Fing dans ces cahiers d'enjeux²⁴) l'agilité, qu'on retrouve dans les méthodes de lean-management, dans le mode projet ; ou la dimension distribuée, capacitante (redonner du pouvoir aux extrémités, et non pas au centre), le collaboratif, qui permet l'horizontalité des échanges, l'open qui favorise une circulation plus fluide de l'information et le smart, au sens de système complexe capable d'apprendre de ses expériences passées et d'anticiper l'avenir.



CHAPITRE 2 : COLLECTIFS &
COLLABORATIONS ÉTENDUS



Scénario 1

Le Scrumisme ou l'entreprise agile

« SI VOUS NE LE FAITES PAS POUR VOUS,
FAITES-LE POUR LE PROJET »

Après le fordisme et le toyotisme, place au « Scrumisme » : une méthode de management née de la rencontre entre les méthodes agiles et les systèmes d'organisation mutualisés. Le Scrumisme se base sur une organisation collégiale visant une amélioration du travail par un management distribué de pair à pair.

Ce mode de gestion casse les logiques d'organisations verticales et voit l'apparition de modes de gestion expérimentaux. Les réseaux sociaux se font l'écho des pratiques expérimentées dans les différentes entreprises. Des blogs capitalisent les pratiques les plus innovantes. La mode du Scrumisme explose et le mode Projet prend le pouvoir. Les Comités de direction sont challengés par des employés qui s'attribuent des missions sortant souvent de leurs attributions.

Certaines sociétés changent ainsi radicalement de leur secteur activité en ne laissant au CA que l'opportunité de suivre ces nouveaux projets ou de se remettre en cause. Face à cette accélération, les DRH s'équipent de cellules de veille et se transforment peu à peu en aiguilleur de l'information ou de postes sur les projets en cours.

**Si le projet gouverne, quel rôle joue alors l'entreprise ?
Comment se transforme la responsabilité collective
et individuelle dans un mode projet étendu ?**

LES TENDANCES

Speed Book : écriture collaborative de livres en une semaine

La production collaborative de logiciels libres

WikiSpeed : construction de voiture open-source et modulable, avec des méthodes agiles de lean-management

Management de projet par enjeux, permettant de raisonner en termes de « finalité » et non pas d'objectifs quantitatifs.

LES TENSIONS

Les risques d'usure : ces méthodes impliquent un engagement entier de la part des équipes, qui doivent participer constamment à l'amélioration des process. Le manager est très sollicité. Les équipes courent le risque d'une usure physique et morale

Les moyens pour augmenter la motivation : le scrumisme implique une forme assumée d'autogestion et de coopération entre les membres. La part de gestion des ressources humaines est importante et implique de nouveaux moyens de motivation des équipes.

Redéfinition de la propriété intellectuelle : le mode coopératif large, impliquant même régulièrement les utilisateurs, questionne la propriété intellectuelle sous-jacente aux produits et services.

SCÉNARIO 1

L'ENTREPRISE AGILE

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Un grand groupe de distribution alimentaire souhaite gagner en agilité dans ses process industriels et marketing. Ce changement est motivé par la multiplication des partenaires (sous-traitants, prestataires, etc.). Un sous-traitant est invité à venir présenter au comité exécutif, aux actionnaires et aux représentants du personnel les méthodes de scrumisme utilisées dans son entreprise. Les points de vue sont partagés.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE MANAGER « AIGUILLEUR DES MÉTHODES »

Dans une organisation agile, le manager change de rôle et devient un aiguilleur de méthodes. C'est-à-dire qu'il est toujours au fait des différents projets et aiguille vers les bonnes méthodes. Il est en lien constant avec les ressources humaines pour partager les méthodes dans les différents services et pour simplifier l'accès à des formations adéquates.



L'ENTREPRENEUR SOUS-TRAITANT

Ayant déjà implémenté le scrumisme en interne, l'entrepreneur essaye de convaincre le groupe de partager ses méthodes afin d'augmenter la fluidité des échanges, et améliorer la co-production. Il est prêt à mutualiser les outils, à faire du partage d'expériences avec ses équipes. Il fait valoir un effet de « transparence bénéfique ».

2. Nouveaux collectifs, nouveaux managements

Le Scrumisme ou l'entreprise agile

« Si vous ne le faites pas pour vous, faites-le pour le projet »

GRUPE RÉFRAC TAIRE

GRUPE FAVORABLE

GRUPE DÉCIDEUR



Le syndicaliste

Pressentant une intensification du temps de travail, il en appelle à une transparence complète sur les demandes qui seront faites aux salariés, ainsi qu'à des contreparties financières en cas d'augmentation des responsabilités. Mais il craint aussi la surveillance généralisée que cela peut entraîner.



Le travailleur sceptique

Sceptique vis-à-vis de cette méthode / souhaite parfois ne pas s'impliquer trop / crainte envers l'augmentation de sa responsabilité et des risques de perdre pied / veut des outils adaptés (outils de reporting et organisation de réunion de formation spécifique)



Le jeune travailleur

Souhaite prendre une part plus importante et plus personnelle dans l'organisation de son travail. C'est pour lui une forme d'émancipation. De fait, il n'entretient pas de lien avec le syndicaliste, et entend gérer seul son évolution dans le projet.



LE MANAGER « AIGUILLEUR DES MÉTHODES »

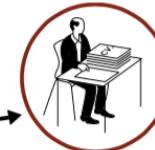
++ Il joue un rôle particulier de connecteur des projets avec la stratégie de l'entreprise, qu'il traduit en méthodes spécifiques.
-- Il est surexposé au stress, à l'activité continue.

Favorable au projet



L'ENTREPRENEUR SOUS-TRAITANT

++ Son expérience dans les méthodes agiles fait de lui un référent, et valorise son entreprise.
-- Il mise tout sur la confiance entre les partenaires de la chaîne de production, mais craint que le scrumisme ne suffise pas à contrebalancer les rapports de force entre donneur d'ordre et exécutants.



Ressources humaines

Partage les méthodes dans les différents services, simplifie l'accès à une formation adéquate.



L'actionnaire

Voit une opportunité d'amélioration de l'efficacité du travail



Le chef d'entreprise

Dans la logique d'entreprise étendue, il souhaiterait étendre les outils de reporting aux partenaires extérieurs

B - Vers une disjonction entre les organisations et les collectifs de travail : la multitude en action

> L'ÉCONOMIE DES PLATEFORMES : UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ DE L'EMPLOI, DE NOUVELLES LUTTES SOCIALES

L'économie numérique donne à voir des exemples d'organisations de travail encore plus « étendues », où l'essentiel de la production est assuré par des travailleurs extérieurs. C'est le cas des grandes plateformes de type Google Play ou AppStore d'Apple, des plateformes, qui comptabilisent plus d'un million d'applications chacune, produites par des développeurs extérieurs. La plateforme Google Play noue avec eux un contrat strictement commercial : les développeurs d'applications payantes reçoivent 70 % du prix, 30 % allant à Google. Les revenus engendrés sont redistribués aux développeurs via Google Checkout. Pour chaque nouveau développeur, 25 \$ sont à fournir comme frais de dossier. Si Google ou Apple avaient dû développer eux-mêmes ces applications, par des ressources internes salariées, ce sont des milliards d'investissement qu'ils auraient dû dépenser.

Dans le champ de la consommation collaborative ou du digital labor, les plateformes d'intermédiation (Uber, AirBnB, Amazon Mechanical Turk, TaskRabbit...) commencent à jouer un rôle majeur vis-à-vis de l'activité. Par leurs capacités de mise en relation instantanée d'une demande avec un très grand nombre d'offres, elles jouent un rôle d'aiguilleur et de fournisseurs d'activités, remettant en question le modèle traditionnel de l'entreprise. Les coûts de transaction sont absorbés par une gestion algorithmique de « la multitude », et les plateformes ne sont - pour l'instant - redevables d'aucune responsabilité sur les conditions de travail et les droits sociaux (chômage, retraite, santé) des contributeurs-membres-usagers-travailleurs des plateformes.

Les chauffeurs d'Uber ou les Turkers d'Amazon sont liés aux plateformes, non pas par des contrats de travail, mais par des contrats de service. Ils remplissent des





SCÉNARIO EXTRÊME

GESTION DES ÂGES EN ENTREPRISE

« GÉNÉRATION
CHACUN POUR SOI »

Début 2014, la tour qu'a livré Jean Nouvel à la multinationale Babel, à La Défense, propose une organisation inédite : chaque bloc de 4 étages est alloué à une génération, selon sa date de naissance : « 1949-1959 » en haut, puis « 1969-1979 », puis « 1989 et plus », et ainsi de suite. Entre chaque bloc, un étage « intergénérationnel » où l'on trouve les salles de réunion, les espaces de détente, la cafétéria... Il faut se rendre à l'évidence : chaque génération a désormais ses propres cultures, technologies, méthodes, esthétique, services, communautés... Dans l'entreprise, on répartit les responsabilités par génération :

celles qui nécessitent d'être multitâches, celles qui ont besoin d'une énergie concentrée autour d'un projet, celles qui nécessitent de penser à long terme... En revanche, c'est dans l'échange entre les générations que l'on va chercher les idées neuves, ou encore, les valeurs les plus essentielles.

La gestion des âges et des différences d'usages technologiques pourrait-elle conduire à des entreprises à deux ou trois vitesses ? Quelles sont les principaux freins ou opportunités rencontrés ?

missions pour un montant donné, sur lequel la plateforme prend une commission. Il n'y a pas de lien de subordination, la personne travaille quand elle le souhaite.

Flexibilité totale, mais aussi précarité : Uber fixe les tarifs des courses et peut donc en changer comme bon lui semble²⁶. Si un client de la plateforme Amazon Mechanical Turk refuse de payer pour une tâche soustraite qu'il estime mal exécutée, Amazon ne s'y oppose pas. En revanche en cas de mauvaises notes attribuées aux travailleurs concernés, Amazon s'autorise le droit de supprimer leurs comptes sans préavis, Uber fait de même²⁷. On note un fonctionnement un peu similaire pour les applications de l'AppStore ou de Play Google, si l'application ne respecte pas les normes des Géants du net²⁸. Des études ont estimé que le salaire horaire moyen sur la plateforme d'Amazon étaient entre 1,25\$ et 2\$ de l'heure, soit loin du salaire fédéral minimum américain de 7,25\$/l'heure ou du smic horaire brut français à 9,61€ (en 2015)²⁹.



CHAPITRE 2 : COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUS

Face à ce déséquilibre des forces, des actions de protestation ont commencé à émerger, sous différentes formes :

- des chauffeurs Uber ont manifesté à New York³⁰ ;
- suite à une plainte déposée, les tribunaux de l'Etat de Californie ont considéré que les chauffeurs Uber devaient être considérés comme des salariés de la plateforme - une décision qui est en appel ;
- des universitaires américains ont ouvert la plateforme Dynamo³¹ pour donner une voix collective aux Turkers et organiser des campagnes comme celle consistant à écrire au patron d'Amazon Jeff Bezos³² ;
- un ancien chauffeur Uber a créé en France l'association solidaire de chauffeur indépendant VTC³³ et souhaiterait à terme créer une coopérative rassemblant les VTC et jouant le rôle de centrale d'achat et de formation³⁴ ;
- un syndicat des Freelances a été créé aux Etats-Unis, notamment pour offrir des avantages réservés habituellement aux salariés (assurance santé, retraite)³⁵.



Scénario 2

Les réseaux interpersonnels d'activité

« FAITES CONFIANCE À VOS RÉSEAUX »

La tendance du BYON (Bring Your Own Network) s'est développée comme une traînée de poudre. En quelques années, les réseaux interpersonnels se sont généralisés, au point de se structurer en associations inter-entreprises. Gagnant du pouvoir d'influence et de mobilisation, ils se sont mis à jouer un rôle – tout à fait inattendu – de nouveau partenaire social dans l'entreprise : formulant des propositions en termes de chartes éthiques, de revalorisation des salaires, d'organisation du travail.

L'appartenance à tel ou tel RIPA (réseau interpersonnel d'activités), la mention sur un CV sont une garantie forte de compétences, d'efficacité des membres. Aussi séduisantes que redoutées, ces associations structurent, petit à petit, dans une myriade d'entreprises, des réseaux parallèles, favorisant le partage des pratiques entre membres. Certains RIPA assument aussi un rôle de portage salarial. Mais les conditions d'insertion dans les RIPA deviennent, au fil des années, très inégalitaires, recréant des formes d'élitisme et d'exclusion par le capital social.

**Comment ces associations impacteraient le rôle des Ressources Humaines en entreprise ?
Quelle serait leur mode de représentativité ?**

LES TENDANCES

LinkedIn et son nouvel algorithme « Recruter » : une solution de recherche de profils ciblés (parmi les membres LinkedIn), dédiée aux professionnels du recrutement et permettant de toucher des « talents passifs », c'est-à-dire pas directement en recherche d'emploi.

LinkedIn Contacts : services d'assistant personnel (gestion contacts, mails, agenda) dédiés aux membres.

Les Open Badges de Mozilla, garantissant l'existence d'une compétence

Le réseau social des acteurs de l'évolution durable wiser.org

LES TENSIONS

Identitaires : les RIPA pourraient devenir « totalitaires », obligeant l'individu à tout dire de lui sur un seul et même réseau. Ou au contraire ils pourraient contraindre les individus à devoir gérer autant de réseaux que d'activités différentes.

Confiance/déficence dans les réseaux qui manage les réseaux : Qui accède aux données personnelles ?

Les contreparties des effets d'appartenance à un réseau : financière, activisme numérique, cooptation, clubbing...

SCÉNARIO 2

LES RÉSEAUX INTERPERSONNELS

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Un grand groupe industriel tente par son réseau social ouvert d'entreprise de s'imposer comme réseau représentatif de secteur. Mais il est concurrencé par le réseau interpersonnel d'activités de la branche, plus puissant.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Il est le premier promoteur du réseau social d'entreprise, en interne comme en externe. En faisant valoir sur le RSE les compétences des employés, liées aux métiers de l'entreprise, il espère que celles-ci deviennent le référentiel de compétences du secteur. Il a la main sur les données, ce qui constitue un nouvel outil de gestion des ressources humaines. Grâce à cela, il conseille et outille les managers des informations nouvelles extraites des réseaux. Il utilise volontiers le RIPAB (Réseau interpersonnel d'activités de la branche) pour recruter les bonnes compétences et identifier, sur les forums, des idées de projets internalisables.



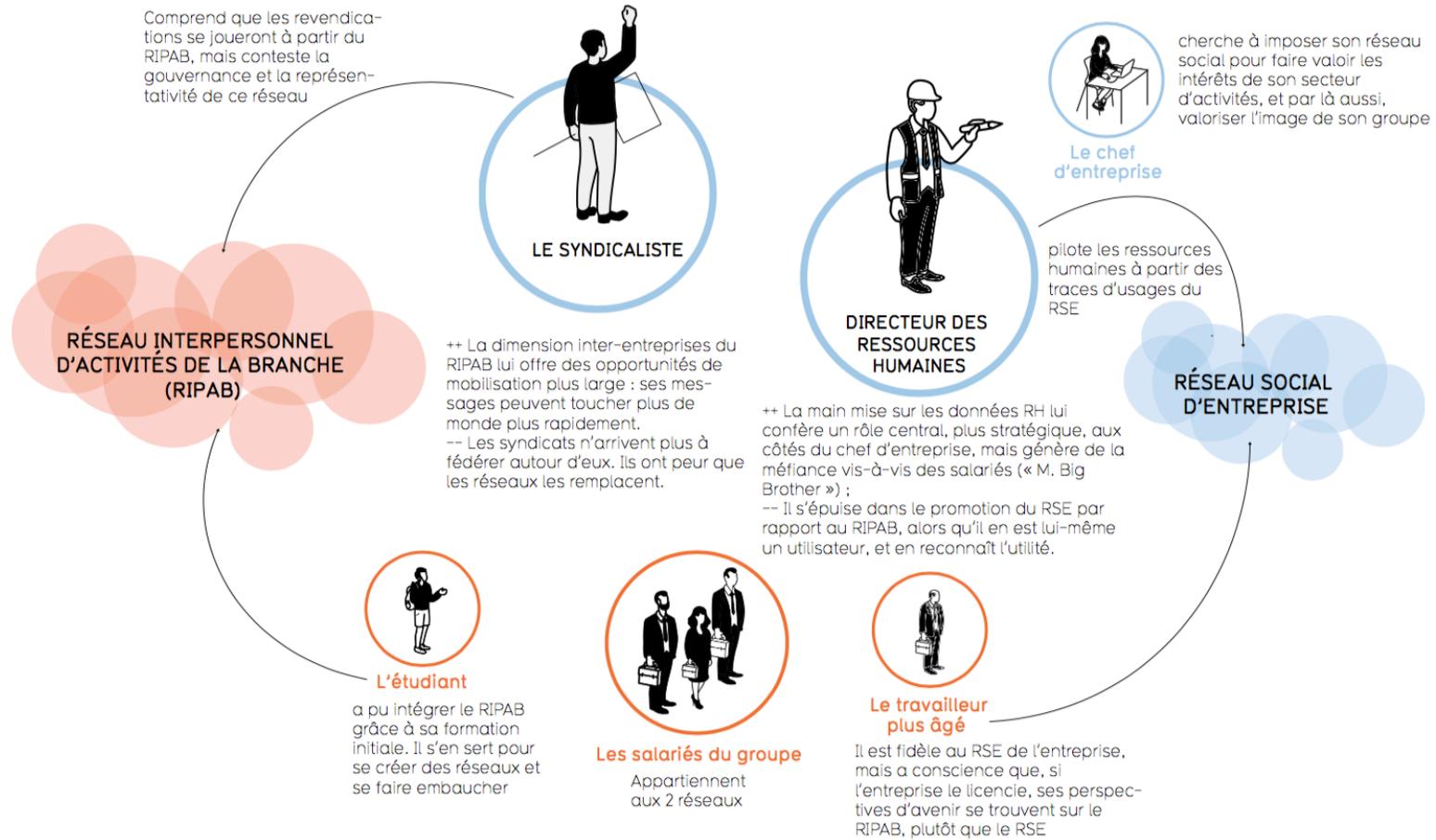
LE SYNDICALISTE

Il assure à la fois la défense des salariés et la représentation de son syndicat : il est vigilant en particulier sur la gestion des ressources humaines par les données. Cela l'oblige à être présent sur les RSE comme sur le RIPAB pour fédérer les acteurs, et faire valoir les intérêts collectifs au-delà des intérêts des branches. Il développe ainsi des compétences de veille, de community manager et d'éditorialiste sur les réseaux pour toucher du monde, faire passer des messages. Ces chevaux de bataille sont :

- La remise en question de la représentativité et la légitimité des RIPAB, dont les plateformes et bases de données sont détenues par des entreprises privées. Comment redonner des dimensions paritaires aux organisations corporatistes qui se mettent en place autour des RIPAB ?
- La remise en question de la gestion des ressources humaines par les données, qui se développent non explicitement ;
- La sensibilisation sur les conditions inégalitaires d'accès au RIPAB.

2. Nouveaux collectifs, nouveaux managements

Les réseaux interpersonnels d'activité « Faites confiance à vos réseaux »



> DES COLLECTIFS DE TRAVAIL SANS ORGANISATION JURIDIQUE

Si le monde des réseaux génère de nouvelles formes d'exploitation, il livre aussi de nombreux exemples stimulants de collectifs autonomes, productifs, en réseau, qui se structurent à l'échelle planétaire (pas dans une unité de lieu), sans se connaître physiquement, et parfois même en dehors de toute organisation juridique ou identité administrative (au moins les premiers temps) : Wikipédia, Spip, logiciels libres... Ces collectifs se constituent à partir de valeurs partagées (communautés d'intérêt, défense des notions de neutralité, de liberté d'accès au contenu, de partage du savoir...), dans des espaces de travail ouverts et dotés de ressources applicatives et d'outils (FabLab), sur une base de volontariat et de passion (œuvrer pour le bien commun). Ces dynamiques se sont fait connaître par une production collaborative dans le champ de l'information, de la connaissance, des logiciels, mais elles s'étendent aujourd'hui à la production de biens matériels tangibles.

> QUELQUES COLLECTIFS ATYPIQUES : LA PAILLASSE, WIKIPÉDIA, LES DACS, OUISHARE

Au cours d'un atelier Digiwork, des collectifs atypiques de travail sont venus nous raconter leur fonctionnement : Pierre-Carl Langlais, contributeur et administrateur de Wikipédia, Arthur De Grave, contributeur et rédacteur en chef du OuiShare Magazine, Thomas Landrain, président du BioLab La Paillasse, et Rémi Sussan pour les DAC - digital autonomous companies. Dans le paysage économique actuel, ces quatre entités peuvent être vues comme « atypiques » du fait de leurs processus de prise de décisions, leur non-management, leur fonctionnement distribué et ouvert... Elles ont pour point commun de fonctionner de manière très agile, avec des centaines, des milliers de contributeurs selon une organisation du travail très libre ; de rejeter les modèles économiques classiques - hiérarchique, fermé, capitalistique ... ; et de rassembler autour d'elles à partir de valeurs partagées.

WIKISPEED, L'ESPRIT DU LOGICIEL LIBRE SOUFFLE SUR LA PRODUCTION DES BIENS MATÉRIELS

Joe Justice, ingénieur américain dans l'industrie automobile, a souhaité en 2006 fabriquer une voiture plus écologique, respectant les standards de l'industrie automobile et les normes de sécurité routière. En en parlant sur son blog et grâce aux réseaux sociaux, il a suscité un vrai engouement et une communauté est née autour de son projet. Avec l'aide d'une quarantaine de bénévoles, originaires de 4 pays, un 1er modèle est sorti : la WikiSpeed SGT-01³⁶. Aujourd'hui, la communauté compte plus de 150 bénévoles répartis dans 18 pays.

Au-delà de la conception d'un prototype fonctionnel réussi (10e d'un concours de construction de voiture économe en carburant, le Progressive Insurance X-Prize³⁷), il faut noter la réussite remarquable d'une collaboration à distance utilisant une approche agile de la conception et de la fabrication (proche de celle des logiciels libres), mais aussi l'engouement d'une communauté pour un projet novateur. Et la méthode WikiSpeed a été utilisée pour développer d'autres projets, notamment un vaccin contre la polio et du matériel médical à bas coût.



WIKIPÉDIA

Avec plus de 13 millions d'articles et plus de 20 millions de visiteurs uniques (en 2015), Wikipédia est une véritable industrie culturelle, mais structurée par une gouvernance collaborative. Le wikipédia francophone⁸ compte en juillet 2015 168 administrateurs et plus de 14000 contributeurs actifs c'est-à-dire ayant au moins fait une modification les 30 derniers jours. Tout contributeur enregistré peut accéder au statut d'administrateur, s'il a à son actif une cinquantaine de contributions significatives. L'administrateur, bénévole, a essentiellement un rôle technique et aucune responsabilisation éditoriale (soit aucune supériorité sur les autres contributeurs).

Wikipédia s'est fondé autour de 5 principes :

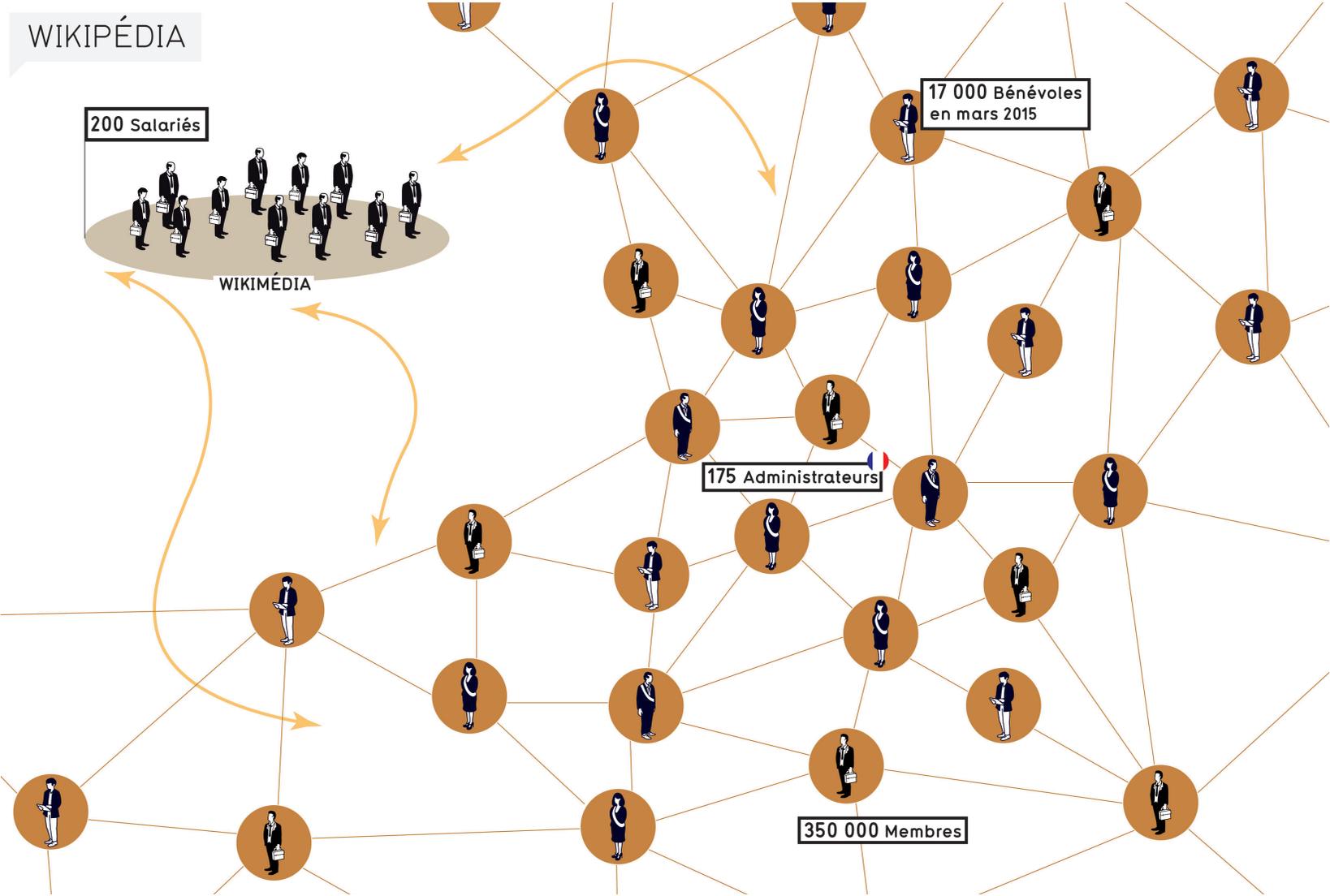
- Wikipédia est une encyclopédie (1) :
- sous licence libre CC by SA (2),
- avec une neutralité de point de vue (3),
- des règles de savoir vivre (pas d'insulte par exemple) (4)
- et sans autres règles (5).

La prise de décision et la résolution des conflits passent par deux processus fondamentaux : l'édition des articles et l'exercice d'une discussion consensuelle. Au sein de l'encyclopédie les interactions et les infrastructures se conditionnent mutuellement : la structure technique est amendée en fonction de besoins communautaires préexistants.

Wikipédia se définit comme un contre-modèle démocratique, au sens où la négociation prédomine, dans une visée pragmatique. Si plusieurs propositions subsistent, la méthode de Condorcet est utilisée (la proposition choisie est celle qui convient au plus de monde, et non pas celle qui a été choisie par le plus de monde).



CHAPITRE 2 : COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUS

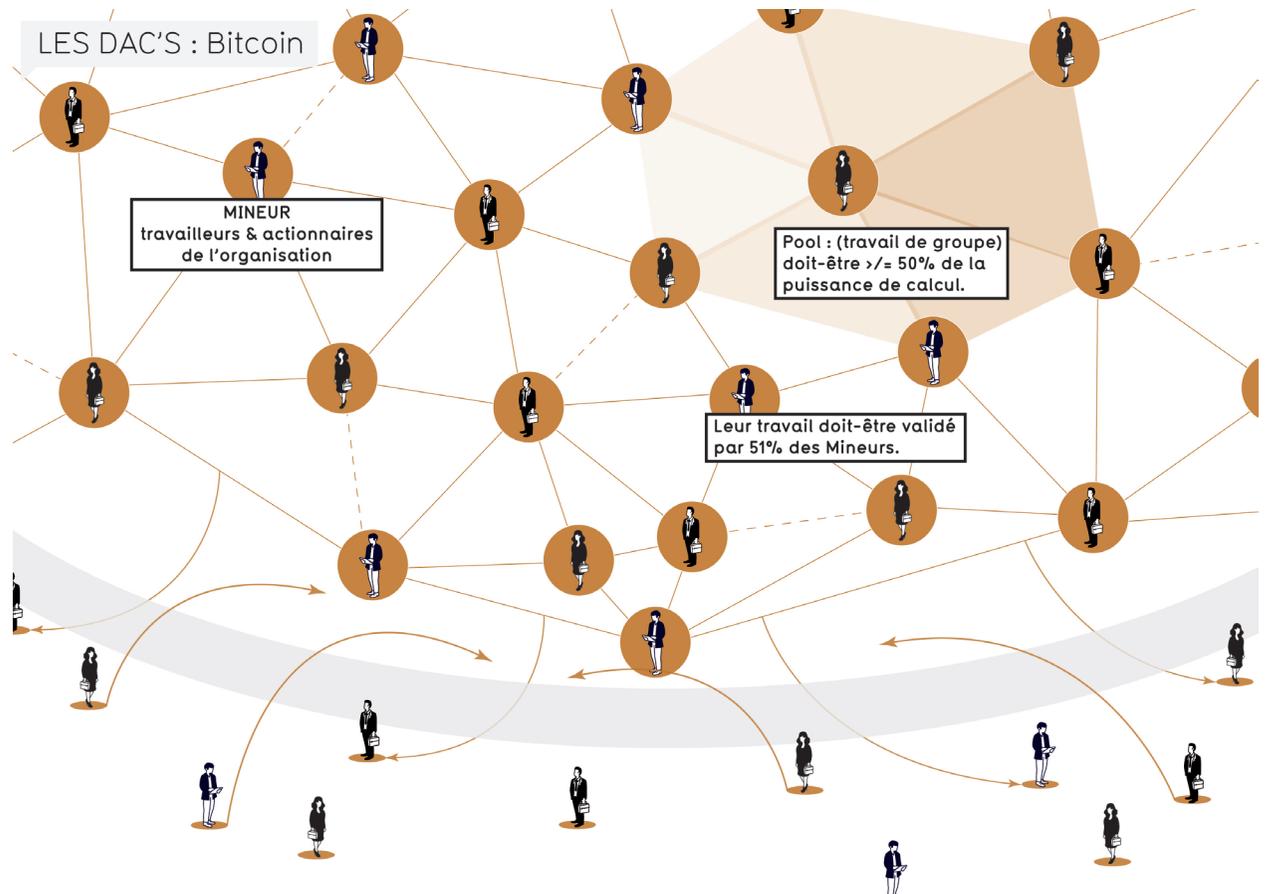


LES DACS : DIGITAL DISTRIBUTED AUTONOMOUS COMPANIES

Les DACS désignent des communautés de travail qui fonctionnent sans patron ni structure juridique à proprement parler. Une infrastructure technique (conçue initialement par un développeur utilisant le pseudonyme de Satoshi Nakamoto), organise le « travail » dans un système pair-à-pair, où tous les noeuds sont dotés des mêmes fonctionnalités. Aucun ne joue un rôle privilégié.

Ce système sous-tend aujourd'hui la monnaie bitcoin : les mineurs - qui sont à la fois les travailleurs et les actionnaires de l'organisation - résolvent des éléments (des algorithmes) de la chaîne des blocks (un livre de compte qui note toutes les transactions). Leur travail doit être validé par 51% des mineurs. Ils peuvent se réunir en pool, mais un pool ne peut pas dépasser 50% de la puissance de calcul.

Aujourd'hui des associations explorent l'utilisation d'Ethereum³⁹ pour structurer le travail et les rapports sociaux selon ce mode de gouvernance décentralisée et transparente facilitant la négociation entre partenaires puis la vérification et l'application automatique des décisions prises.



OUISHARE

OuiShare est une communauté ouverte - présente dans 25 pays - dédiée aux enjeux de l'économie collaborative. En France, autour des membres fondateurs, une association a été créée afin de s'occuper de la gestion des partenariats, la publicisation des contenus, l'organisation d'événements.

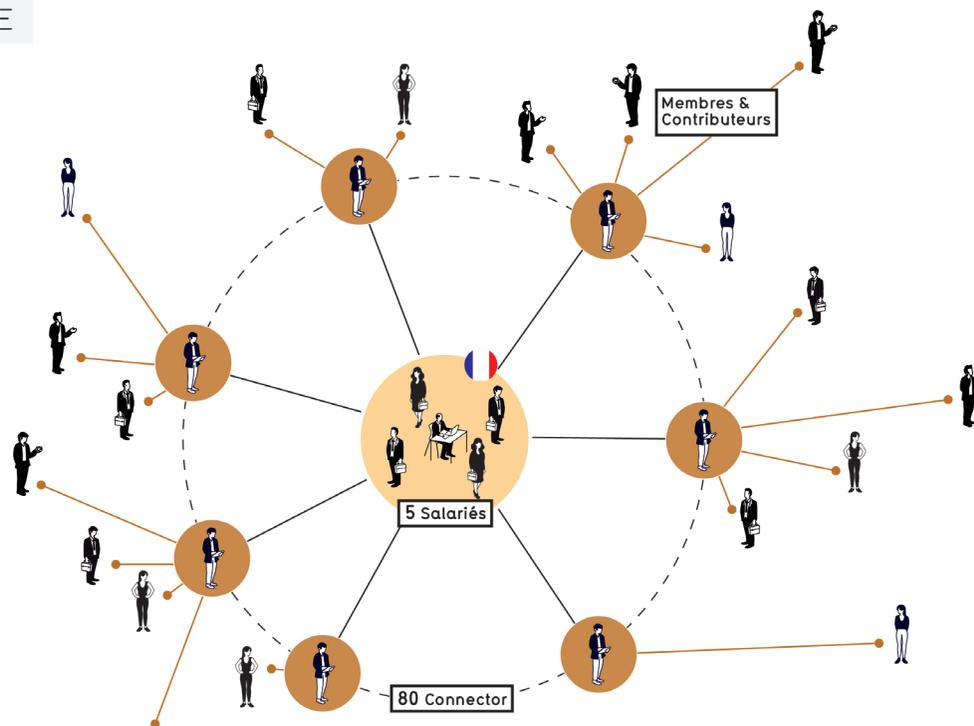
Elle salarie aujourd'hui 5 personnes. Pour sortir des logiques informelles, un système de formalisation - valorisation des contributions a été mis en place : un statut de « connector » vient reconnaître les membres les plus actifs. Recruté par cooptation, le connector joue essentiellement un rôle de tête de réseau et d'organisateur d'événements. Le réseau compte aujourd'hui plus de 80 connectors.

Quelques principes régissent le fonctionnement de la communauté :

- maintenir des liens dans toute la communauté ;
- savoir travailler de manière distribuée et asynchrone ;
- rechercher le consensus plutôt que le vote ;
- organiser des rencontres physiques régulières, comme les sommits bi-annuels.

Le réseau français réfléchit aussi à des moyens de rétribuer les connectors : revenu de base partagé ou création d'une coopérative d'entrepreneurs. Les différentes options ont été soumises aux groupes de discussion.

OUISHARE



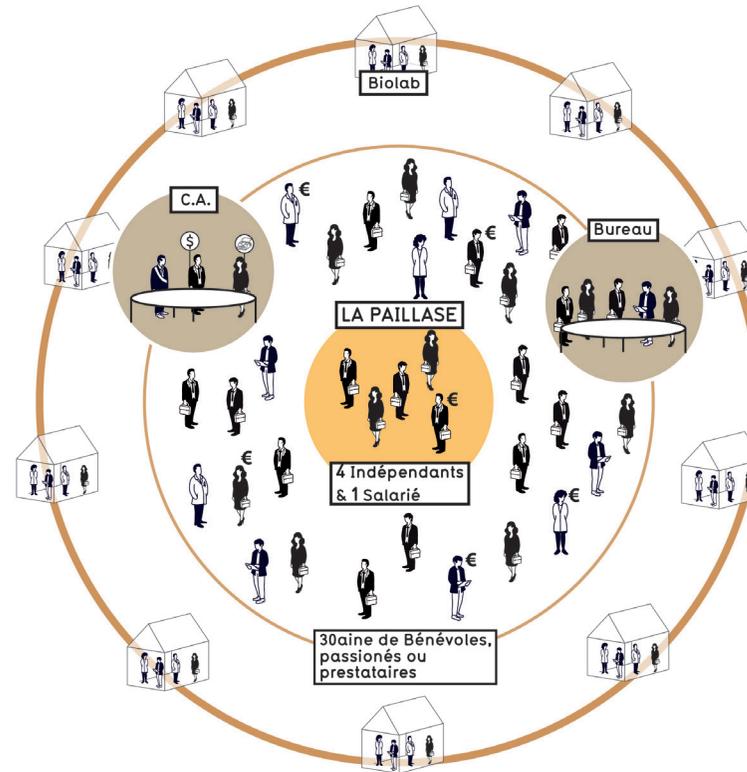
LA PAILLASSE

Le projet a émergé il y a 5 ans à l'initiative d'un doctorant en biologie synthétique, Thomas Landrain. Celui-ci a développé au sein d'un hackerspace de Vitry-sur-Seine un laboratoire ouvert, gratuit, reprenant les valeurs propres au makerspace : transparence, partage et contre-pouvoir. Démocratiser l'accès aux outils du laboratoire est vu comme le moyen de se ré-approprier les biotechnologies - alors largement privatisées - et de construire une alternative au laboratoire académique. Le lab a été pensé comme un espace ouvert, de rencontre entre ingénieurs, bidouilleurs, artistes, designers, juristes.

La Paillasse est aujourd'hui installée dans le quartier du Numa, animant un espace de 750 M2, composé d'une vingtaine de labs thématiques, pouvant accueillir une centaine de résidents. De là sortent des projets comme des tests génétiques low-cost, des bio-matériaux (une encre renouvelable, une électronique biodégradable), etc. Elle développe beaucoup de collaborations dupliquant son modèle en France et à l'international.

Malgré ce large développement, la structure est restée extrêmement petite, ne salariant qu'une seule personne, les 4 autres permanents ayant un statut de travailleurs indépendants. Néanmoins, une quinzaine de personnes sont rémunérées à temps plein, autour de projets spécifiques drainant des partenariats.

LA PAILLASSE



CHAPITRE 2 : COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUS

Dans ces collectifs atypiques les membres ont souvent des statuts précaires : entrepreneurs sur-diplômés ayant des salaires autour du smic, slashers multipliant les activités rémunérées ou non, contributeurs bénévoles profitant de leur temps libre (période de chômage, retraite, études⁴⁰). La contribution et la rétribution vont donc au-delà de l'argent : plaisir de participer à un projet collaboratif qui a du sens, reconnaissance de la valeur produite. Wikipédia a ainsi créé le bouton "Merci"⁴¹ ou le label "Article de qualité", qui sont des marqueurs forts de reconnaissance sociale. Le numérique est aussi un moyen pour évaluer les contributions de chacun : OuiShare teste un système de "Value accounting"⁴² tel qu'imaginé par Sensorica⁴³, pour évaluer ex-post et par les pairs, la contribution de la personne et définir sa rémunération.

La plupart fonctionne sur le mode du bénévolat et du don/contre-don. Mais la question du partage de la valeur produite se pose pour chacun d'eux, à un moment ou à un autre. Dès lors qu'il y a des subventions à gérer, de l'argent à redistribuer ou des revenus générés, des aspects administratifs et comptables entrent en jeu. C'est une des premières raisons pour laquelle la communauté est incitée à créer une structure juridique et salarie des individus, tout en continuant à trouver des alternatives aux fonctionnements traditionnels.



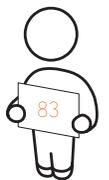
2) TERRITOIRE D'INNOVATION

A - Manager et tirer parti des collectifs étendus et apprenants

Bien qu'elles ne s'en rendent pas toujours compte, les entreprises sont devenues poreuses : poreuses dans le brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, poreuse avec les partenaires sous-traitants dans l'entreprise étendue, poreuse avec les clients-usagers-contributeurs. Les entreprises se montrent souvent prises de court par des initiatives émergentes qu'elles ne savent ni anticiper ni intégrer. Et derrière l'extrême agilité des entreprises en réseaux, ou derrière l'inventivité des collectifs ouverts et apprenants se cachent des questions - difficiles - sur la gestion des relations sociales (différences de statut, partage inégal de la valeur, interdépendance des partenaires et risques associés).

Si elles ne veulent pas devenir des entités « liquides » sans consistance ni identité forte, l'enjeu pour les entreprises est donc double : 1) réussir à manager et tirer parti des collectifs étendus et apprenants ; 2) s'affirmer en tant qu'entité collective, tout en donnant plus d'existence aux individus et aux collectifs qui la composent ou la pénètrent.

De nouvelles figures managériales et de nouveaux statuts d'organisation sont nécessaires à la gestion de ces collectifs de travail « mouvants ». Il est essentiel pour redonner du sens à l'ensemble, d'en faire une composante de la stratégie globale de l'entreprise, mais aussi d'assouplir et de diversifier les modes d'engagement et de fidélisation des individus à une organisation (veiller aux modes de rétribution financière ou symbolique, reconnaître les compétences individuelles et collectives...), tout en veillant à la sécurisation des parcours.



RÉFÉRENCES

- ¹ http://www.memoireonline.com/07/08/1410/m_im-pact-de-l-externalisation-sur-la-stabilite-des-emplois0.html
- ² http://www.lepoint.fr/economie/le-fabless-passion-francaise-13-10-2011-1387565_28.php et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Fabless>
- ³ *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP
- ⁴ <http://startupeers.co/et-si-len-treprise-devenait-un-incubateur-comme-un-autre/>
- ⁵ <http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>
- ⁶ <http://www.zdnet.fr/actualites/les-projets-20-de-temps-libre-chez-google-c-est-fini-39793260.htm>
- ⁷ http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Company/Information/Resources/History/
- ⁸ <http://www.snopes.com/business/origins/post-it.asp>
- ⁹ voir la section "Les lieux de travail n'ont pas dit leur dernier mot !" du chapitre 3
- ¹⁰ <http://www.data.sncf.com/>
- ¹¹ <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/03/31/32001-20140331ARTFIG00112-hackathons-les-marathons-de-l-innovation-font-courir-les-geants-de-l-industrie-et-des-services.php>
- ¹² <http://lapaillasse.org/labs/>
- ¹³ http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/11/kaggle-le-classement-atp-de-la-creme-du-big-data_3528500_3234.html
- ¹⁴ <http://steamcommunity.com/workshop> et <http://www.gameinformer.com/b/news/archive/2014/04/15/valve-to-allow-other-developers-to-split-profits-with-user-generated-content-creators.aspx>
- ¹⁵ <http://www.internetactu.net/2011/07/22/dautres-valley/>
- ¹⁶ <http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/06/13/le-plaidoyer-anti-brevets-delon-musk-le-patron-de-tesla/>
- ¹⁷ <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>
- ¹⁸ <http://liberteetcie.com/>
- ¹⁹ <https://youtu.be/ZrAFpPbz704>
- ²⁰ <https://imatechnologies.wordpress.com/2013/06/15/poult-raconte-son-histoire-de-liberation/>
- ²¹ <http://www.entrepreneursdavenir.com/blog/post/-/id/511>
- ²² <http://www.nantes-developpement.com/entreprises/actualite/chronoflex-un-modele-dentreprise-liberee-5071.html>
- ²³ <http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/lippi-les-recettes-de-l-alter-manage->



ment_1516340.html

²⁴<http://www.internetactu.net/2015/04/29/transitions-les-7-leviers-de-la-revolution-numerique/>

²⁵<https://lentreprisecollaborative.wordpress.com/2014/12/16/temoignages-de-collaborateurs-de-sogilis-une-entreprise-liberee/>

²⁶<http://www.businessinsider.com/uber-new-york-city-office-protests-2014-9?IR=T>

²⁷<http://www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/chauffeurs-uber/>

²⁸<http://iphonesoft.fr/2012/12/18/apple-retire-l-application-appshopper-de-son-app-store>

²⁹<http://www.utne.com/science-and-technology/amazon-mechanical-turk-zm0z13jfzlin.aspx?PageId=4>

³⁰<http://www.businessinsider.com/uber-new-york-city-office-protests-2014-9?IR=T>

³¹<http://www.wearedynamo.org/>

³²<http://www.thedailybeast.com/articles/2014/12/03/amazon-s-turkers-kick-off-the-first-crowd-sourced-labor-guild.html>

³³<https://www.facebook.com/association.vtc/posts/774972039217850>

³⁴http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/uber-leur-avait-promis-le-perou-les-chauffeurs-decouvrent-la-mine_1663971.html?cache=672d-6c0e23dd1100333f0156108b692c?-cache=672d6c0e23dd1100333f-0156108b692c

³⁵<https://www.freelancersunion.org/>

³⁶<http://ouishare.net/fr/2013/05/wikispeed-revolution-industrielle-open-source/>

³⁷<http://www.xprize.org/>

³⁸<https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Statistiques>

³⁹<https://fr.wikipedia.org/wiki/Ethereum>

⁴⁰<http://aurialiej.tumblr.com/post/114121042857/nouveaux-collectifs-de-travail-sortir-du-jardin>

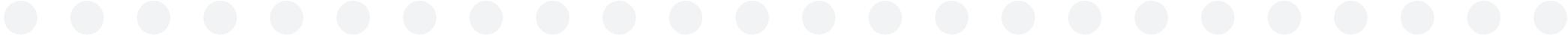
⁴¹<http://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le:R%C3%A9compense/Merci>

⁴²http://valuenetwork.referata.com/wiki/Main_Page

⁴³<http://www.sensorica.co/>



CHAPITRE 2 : COLLECTIFS &
COLLABORATIONS ÉTENDUS





NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DE DIALOGUE

TERRITOIRE 2
COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUES





NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DE DIALOGUE

De nouvelles pratiques de travail individuelles et collectives émergent, sous l'effet de la diffusion des outils numériques dans les entreprises : dématérialisation et individualisation des tâches, accroissement du travail mobile, aspiration ou injonction à l'autonomie, porosité des temps de vie professionnelle/personnelle, collectifs apprenants, collaboration interne-externe, entreprise étendue, entreprises multi-sites, émergence de nouveaux lieux de travail...

Ces pratiques dessinent les nouvelles frontières du travail en même temps qu'elles mettent en tension les grands repères normatifs de l'organisation issus de l'ère industrielle : l'unité de temps, de lieu, et le rapport de subordination.



Au regard de son caractère exploratoire et prospectif, le projet se construit en une démarche de recherche-action, au sein de quelques organisations pilotes, volontaires. À travers une méthodologie d'observation-réflexions-actions, il s'agit de partir de l'analyse des pratiques de travail réelles pour penser les évolutions possibles des modalités de dialogue social dans les organisations.

LES OBJECTIFS

Remettre les acteurs de l'entreprise en phase

avec les nouvelles pratiques individuelles de travail, les nouveaux fonctionnements des collectifs. Identifier et partager ces nouvelles pratiques et construire des représentations communes.

Identifier de nouveaux « objets » de dialogue.

Par exemple : nouvelles mesures du travail, nouveaux cadres de la confiance, réputation, gestion du capital santé et du capital cognitif, apprentissage et modalités de partage de l'expertise, soutien à la trajectoire individuelle, démocratie salariale...

Evaluer en quoi les normes actuelles bloquent, freinent, soutiennent ces nouvelles pratiques.

En extraire les attentes, les sujets qui doivent pouvoir se discuter collectivement.

Identifier les sujets qui deviendront à l'avenir des objets nouveaux de dialogue social.

Concevoir de nouvelles modalités de dialogue social selon un nuancier adapté aux situations, aux contextes, aux pratiques.

Elaborer des scénarios prospectifs.

Expérimenter sur un temps long les scénarios au sein des organisations volontaires, évaluer les processus, les discuter, les enrichir...



NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DE DIALOGUE

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- L'individu négocie directement avec son manager les formes de travail souhaitées et acceptables pour lui et l'entreprise. Parce que situées aux frontières du contrat de travail (nomadisme, mobilité, hybridation vie professionnelle/vie privée, pluri-activités...) ces pratiques ne dépassent pas les discussions interpersonnelles, et peuvent, au final, générer de fortes inégalités de traitement entre ceux qui auront réussi à négocier (une journée de télétravail, etc.), et ceux qui n'y arriveront pas.
- L'individualisation des statuts pourrait affaiblir les moyens collectifs d'actions, et les mécanismes de solidarité.
- Le non-traitement collectif des conditions de travail pourrait générer une augmentation des RPS, et de nouveaux conflits sociaux.

Pour l'entreprise

- Les situations où les pratiques de travail sortent du cadre et où le management engage sa responsabilité se multiplient.
- Les instances traditionnelles du dialogue social rencontrent des difficultés à composer et représenter les collectifs de travail (fractionnement des statuts, interne-externe, temps partiel), elles peinent à prendre en compte les singularités, les trajectoires individuelles.
- Les entreprises ne savent pas faire coexister plusieurs modalités de travail et de création de valeur.

Pour la société

- Affaiblissement des mécanismes de solidarité.
- Erosion de la représentativité des partenaires sociaux.
- Augmentation des conflits sociaux.

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Des acteurs engagés dans les modalités du dialogue social : directions des ressources humaines, des relations sociales, managers, organisations syndicales, représentants du personnel ...
- Des décideurs publics et privés qui devront, demain, prendre des décisions stratégiques.

LES FREINS ENVISAGÉS

- La non-participation des parties-prenantes : salariés, décideurs, IRP, contributeurs externes, acteurs territoriaux.
- Les normes du dialogue elles-mêmes.
- Le risque de « recouvrement » de la démarche par des problématiques internes prégnantes (tensions trop fortes, paralysant le processus), ou l'agenda politique, ou l'agenda des relations sociales.

EN PRATIQUE

1

OBSERVER LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

- Ce que les pratiques ont fait évoluer dans les organisations, ou ce sur quoi elles butent.
- Analyse de la nature des accords, ou des blocages.
- Cartographie des « sujets ».

2

APPROFONDIR SUR LE TERRAIN

- Constitution d'équipes de travail au sein de chaque organisation : RH, RS, IRP, managers, salariés.
- Discussion autour des nouvelles pratiques de travail : ce qui est vu, ce qui est managé ou pas, ce qui pose problème.
- Choix d'investigation d'un sujet et approfondissement du diagnostic par des entretiens individuels qualitatifs avec des salariés.
- Analyse des représentations individuelles, des représentations collectives, des modalités.

3

METTRE LE DIALOGUE (MODALITÉS, SUJETS) EN PROSPECTIVE

- Comparer les contextes spécifiques aux terrains observés, remonter en généralité.
- En ateliers ouverts, faire émerger des scénarios prospectifs de dialogue, au regard des nouveaux objets, dans le respect du code du travail.
- En décrire le cadre expérimental possible dans les structures pilotes.

4

SYNTHÉTISER – DÉBATTRE

- Présentation des scénarios prospectifs sur les nouvelles modalités de dialogue.
- Ateliers de débat et de controverse : pour discuter les idées, les diffuser, favoriser leur appropriation.
- Des acteurs engagés dans les modalités du dialogue social : directions des ressources humaines, des relations sociales, managers, organisations syndicales, représentants du personnel.
- Des décideurs publics et privés qui devront, demain, prendre des décisions stratégiques.



DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE L'INTELLIGENCE ET LES COMPÉTENCES COLLECTIVES

TERRITOIRE 2
COLLECTIFS & COLLABORATIONS ÉTENDUES





DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE L'INTELLIGENCE ET LES COMPÉTENCES COLLECTIVES

L'individualisation du travail et l'aspiration à plus d'autonomie, l'élargissement des réseaux professionnels à l'entreprise étendue et aux réseaux personnels, la possibilité de travailler à distance en temps réel : tout cela transforme les dynamiques collectives de travail. Les réseaux numériques livrent des exemples de productions collaboratives (logiciels libres, Wikipédia, Wikispeed) par des collectifs de travail spontanément constitués et coordonnés. Certaines entreprises pionnières essaient de gagner en agilité, en calquant leur management sur des méthodologies de développement agile.

D'autres s'appuient sur le mentorat et l'apprentissage par le « faire » et par les pairs, comprenant que c'est dans les dynamiques de travail d'équipe que se développent et s'acquièrent de nouvelles compétences. Mais peu mettent en avant les compétences collectives résultant d'un travail d'équipe.



Le projet a pour but de développer une « culture du collectif » au sein des entreprises pouvant favoriser l'implication des salariés, l'acquisition de nouvelles compétences, le développement de la mobilité interne, l'innovation.

Il consiste en une mobilisation générale des membres de l'organisation (employés, top management) pour définir collectivement à quel moment et à quel endroit le collectif existe (de manière formelle ou informelle) et se révèle efficace pour l'entreprise et ses membres ; et de quelle manière il peut être soutenu, valorisé.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Pour être véritablement transformateur, la démarche doit être portée par le top management (qui doit lui-même être exemplaire en la matière), et être abordée comme un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle se construit par une mobilisation générale des employés –partenaires –parties-prenantes, et autour de deux actions principales :

- > valoriser des démarches collectives (concours internes, temps libre dédié, ...), en définissant collaborativement les indicateurs et les vecteurs de mise en visibilité de ces démarches collectives (que celles-ci touchent à la production, à l'organisation interne, à la formation continue...). Ces indicateurs pourront ensuite être intégrés à un tableau de bord interne, partagé entre les membres de l'entreprise.
- > reconnaître des compétences collectives par la mise en place d'un référentiel de compétences collectives qui incitent les individus à se mettre au service du collectif, et qui transforment l'évaluation par objectifs personnels.



DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE L'INTELLIGENCE ET LES COMPÉTENCES COLLECTIVES

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- L'individualisation du travail, les entretiens et les objectifs strictement individuels peuvent nuire aux dynamiques d'équipe et conduire au chacun pour soi !
- Une baisse de motivation des salariés, et un manque d'investissement dans le collectif.
- Un frein à la mobilité interne et externe des individus par une non-reconnaissance de leurs compétences collaboratives.

Pour l'entreprise

- Un frein à l'innovation dû à un manque de confiance envers les équipes, un manque de « lâcher-prise » sur les collectifs, un travail trop « prescrit ».
- Les évaluations collectives, les intéressements d'équipe existent, mais ne vont souvent pas au-delà de la performance à court terme, alors que ces dynamiques pourraient être reconnues comme une composante du capital immatériel de l'entreprise.

Pour la société

- Il existe une survalorisation des savoirs, compétences acquis lors de la formation initiale ; les compétences acquises par l'expérience, les pratiques de travail, l'apprentissage collectif devraient permettre aux personnes sorties trop tôt de l'apprentissage ou ayant fait le choix d'une réorientation tardive de retrouver une activité plus facilement.

LES FREINS ENVISAGÉS

- Une coexistence difficile entre une démarche volontariste de valorisation des initiatives collectives d'un côté et une culture ancienne de l'évaluation individuelle de l'autre.

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

- Valoriser des compétences acquises dans les projets auxquels il a contribué.
- Valoriser du temps passé à s'investir, gérer des dynamiques collectives.

Pour l'entreprise

- Considérer les groupes et communautés comme des entités importantes dans les organisations, qui recouvrent autrement les organigrammes, et leur donner (sans les alourdir) une existence/une légitimité, des outils, une mémoire... y compris dépassant les individus qui les composent, et qui peuvent changer.
- Considérer la contribution au collectif comme une compétence et une attitude clé, les développer et les reconnaître ; mesurer la performance collective et la contribution des individus à cette performance au-delà des résultats immédiats.
- Penser la relation entre les communautés (dont les frontières ne s'arrêtent pas forcément à celles de l'entreprise) et l'organisation formelle de l'entreprise.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

Orange « Concours Bravo » valorisant les initiatives collectives internes / Les communautés de pratique de Schneider Electric / Le « Garage » d'Alcatel Lucent / La plateforme Innov'Acteurs de La Poste.

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Managers, décideurs, salariés voulant valoriser les expériences collectives.
- Prestataires, partenaires, clients... leurs regards extérieurs peuvent être enrichissants pour la qualification des collaborations.

EN PRATIQUE

1

DÉFINITION DU PORTAGE DE LA DÉMARCHE AU SEIN DE LA STRUCTURE

(comité de pilotage), d'un groupe de travail traverse, et du périmètre d'inclusion du projet (les salariés de l'entreprise, les partenaires et parties-prenantes...).

2

LANCEMENT D'UNE GRANDE CONSULTATION INTERNE SUR LA PLACE DU COLLECTIF

Où les démarches collectives se développent-elles le mieux ?
Où peinent-elles à trouver une voie ? Comment mieux valoriser les initiatives collectives, que celles-ci touchent à la production, à l'organisation interne, à la formation continue... ? Comment les favoriser ?

3

ÉLABORATION D'UNE SÉRIE DE MESURE

À partir des résultats de la consultation, élaboration par le groupe de travail d'une série de mesures : référentiel de « compétences collectives », entretien 360° généralisé, concours internes, temps libre dédié à des projets collectifs, guide pratique du collectif.

Comment faire du collectif quand on a tous quelque chose à faire ? Comment solliciter un regard extérieur, une collaboration sur un projet ? Comment bien se plaindre au travail ?

« Et s'ils avaient raison » ou comment comprendre le point de vue des autres, etc.). Une place de marché interne des compétences (pour mettre en avant des compétences non indiquées dans la fiche de poste). Définition d'indicateurs pour évaluer les démarches et initiatives collectives.

4

SÉLECTION, PAR LES INDIVIDUS, DES MESURES LES PLUS PERTINENTES

Expérimentation agile et amélioration des dispositifs au fur et à mesure.

AUTRES PISTES D'ACTION

L'ESPACE SCHENGEN
DE L'ENTREPRISE
ÉTENDUE : CRÉER
UN ESPACE DE LIBRE
CIRCULATION DES
PERSONNES, DES
IDÉES, DES BREVETS.

**Comment favoriser la
mobilité des individus,
des idées, des brevets
dans un réseau
d'entreprise étendue ?**

Diaspora d'entreprises /
Progression de carrière /
Portabilité des droits /
Co-production /
Créativité /
Capitalisation.

CARTO-SCOPIE
DE L'ENTREPRISE :
CARTOGRAPHIER LES
FRONTIÈRES RÉELLES
DE L'ENTREPRISE
ÉTENDUE

**Comment à partir
des graphes sociaux
des interactions de
travail, construire de
nouveaux outils de
pilotage et d'élaboration
de la stratégie ?**

Cartographie sociale /
Réseaux étendus /
Tableau de bord /
Stratégie.

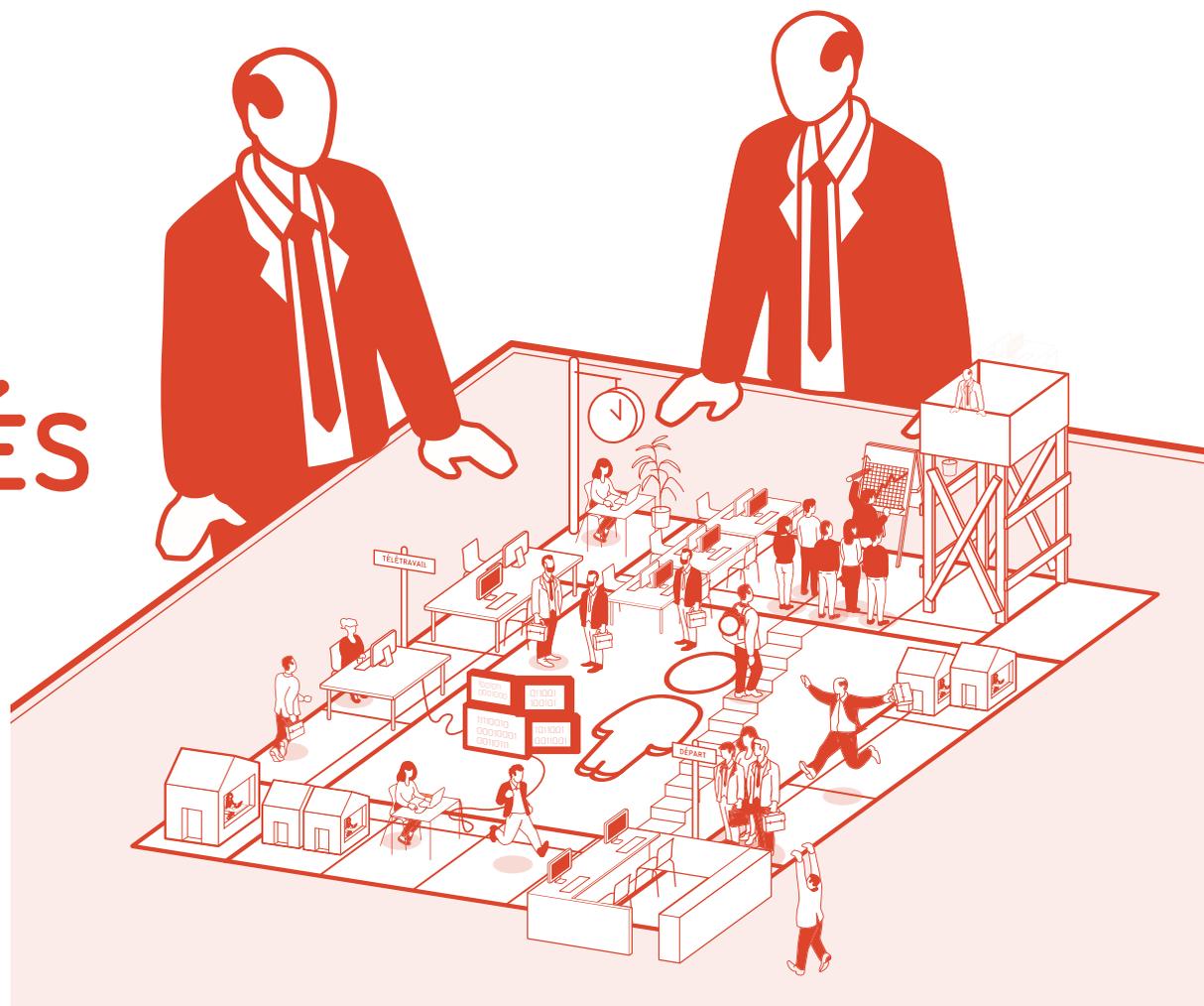
NOUVEAUX PROFILS
D'ORGANISATION :
CRÉER DE NOUVEAUX
STATUTS ADAPTÉS
AUX PRATIQUES
COLLECTIVES
DE TRAVAIL

**Faut-il créer de
nouveaux statuts
d'organisations adaptés
aux nouvelles pratiques
collectives de travail
apprenantes étendues,
durables, éphémères,
recomposées... ?**

Statut juridique /
Mode projet /
Encadrement de l'activité
productive /
Agilité du mode projet /
Protection des individus.



NOUVEAUX CONTENUS, NOUVEAUX ESPACES, NOUVELLES TEMPORALITÉS





NOUVEAUX CONTENUS, NOUVEAUX ESPACES, NOUVELLES TEMPORALITÉS

L'intégration progressive des TIC aux entreprises a durablement modifié les modes de travail et d'organisation, fait exploser l'unité de temps et de lieux et a ainsi reconfiguré les espaces et les temps d'activité tant individuels que collectifs, professionnels que privés.

1. L'ANALYSE DES TENDANCES

A - Travail immatériel et capital cognitif

> UN TRAVAIL DE PLUS EN PLUS IMMATÉRIEL

Les machines, les robots, les ordinateurs ont pris de plus en plus de place dans les espaces de travail, et pas seulement dans les usines ou le secteur tertiaire. Le travail est devenu de plus en plus immatériel, les tâches sont désormais presque partout interfacées par des écrans : les infirmières ne sont plus seulement au contact des malades pour faire des soins, mais programment des machines pour procurer ces soins et renseignent tout un tas d'informations dans le dossier électronique du patient, les systèmes d'informations de l'hôpital. Les routiers¹, quant à eux, gardent le lien avec leur famille et leur réseaux grâce à leur portable, ordinateurs, et tout autre objet connecté branché dans leur cabine. Leurs patrons peuvent les suivre à la trace via des systèmes de géolocalisation², tandis que leurs moitiés peuvent savoir le nombre de pas qu'ils ont effectués en dehors de leur cabine ou la qualité de leur sommeil.

Cette dématérialisation produit des effets contradictoires, libérateurs pour certains : l'automatisation favorise la productivité et libère du temps pour des tâches plus diverses et inventives, dont profitent pleinement les « classes créatives ». Des effets aliénants pour d'autres : les classes exécutives subissent au contraire une intensification du travail et le renforcement du contrôle.

> L'HOMME, UN ROBOT COMME UN AUTRE ?

Dans certains espaces de travail, la ressource humaine est même devenue un « assistant de la machine ». Les entrepôts de la grande distribution ou de la vente en ligne soustraient l'organisation des tâches à des robots qui les font exécuter par des humains à qui la machine indique l'allée, le rayon, l'étagère, et enfin le colis à prendre³. La productivité est calculée selon le temps mis à récupérer un objet, celui qui ne marche pas assez vite n'est pas gardé⁴.

LA BIOMÉTRIE AU SERVICE DE L'HOMME ET DE L'ENTREPRISE

Des chercheurs de Microsoft ont mené une expérimentation auprès de 15 de leurs développeurs pour les aider à anticiper les moments où ils seraient les plus enclins à faire des erreurs dans le code, grâce à des données biométriques : mouvements oculaires, taille de la pupille, taux de sudation, activité neuronale. Si une baisse de l'attention ou un coup de stress sont détectés, un marqueur est mis en place pour prévenir que le code devra être vérifié, plus tard et/ou pas d'autres développeurs⁵.

Autre usage de la biométrie : l'entreprise Sociometric Solutions mesure les interactions entre salariés (temps de discussion, ton de voix...) pour aider à rationaliser l'aménagement des locaux. Dans une organisation, par exemple, Sociometric Solutions a constaté que ceux qui déjeunaient à des tables pour 12 étaient plus productifs que ceux qui mangeaient à des tables de 4, ou que des salles de réunions prévues pour 10 étaient utilisées en majorité par des groupes de 3 à 4 personnes⁶.

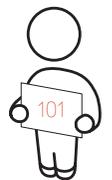


Autre exemple, avec la plateforme de micro-tâches déployée par le géant américain de la vente en ligne : the Amazon Mechanical Turk. Sur cette plateforme, des entreprises déposent des offres de travail, structurées en micro-tâches que les « robots » ne savent pas bien exécuter. Par exemple, tagger des photos d'un catalogue de vêtement (en précisant la couleur, la matière, le motif, la forme du col...) ou bien retranscrire ce qu'il y a écrit sur une photo (comme celle des captchas, lorsque vous vous inscrivez à un service et que l'on vous demande de justifier que vous n'êtes pas un robot...). Ces tâches sont bien sûr peu épanouissantes, inintéressantes, et payées une misère. Néanmoins elles sont paradoxalement le signe que l'Homme a encore des compétences que les robots n'ont pas - encore - acquises.

> DE LA NÉCESSITÉ DE DÉVELOPPER SON CAPITAL COGNITIF ET SOCIAL

De plus en plus d'études, en Europe et aux États-Unis, indiquent une destruction importante d'emplois du fait de la poursuite de la robotisation et de l'automatisation : selon le rapport Bloomberg, 50% de la main d'œuvre aux États-Unis pourrait être remplacée par des robots dans les 10-20 ans qui viennent⁷, en France, le cabinet de conseil Roland Berger estime que ce sont 3 millions d'emplois qui auront disparu d'ici 10 ans⁸. Et ces destructions d'emplois ne concernent pas seulement les salariés du secteur industriel, mais bien ceux du secteur tertiaire : gestionnaires de crédit, réceptionnistes, comptables, chauffeurs, juristes et même des informaticiens⁹.

Pour répondre partiellement à cette controverse sur le progrès technique et le numérique destructeurs d'emploi, il est souvent mis en avant l'importance de développer son capital social, humain, c'est ce que l'on appelle le « capital cognitif ». Appelé également « économie de la connaissance » ou « économie du savoir », c'est une nouvelle forme de capitalisme, dans laquelle la production de connaissances a pris le pas sur la production industrielle, la propriété privée des moyens de productions, la recherche de profit. Pour Toni Negri et Carlo Vercellone, « le phénomène clé n'est plus l'accumulation de capital fixe, mais la capacité d'apprentissage et de création de la force de travail »¹⁰. Le capital et les moyens de production ne sont plus détenus dans les mains de quelques personnes, mais dans



la tête de tout le monde.

Une entreprise de coworking a bien compris l'importance de s'appuyer sur le capital social de ses occupants. Aux Pays-Bas, sur les 320.000 places de ses différentes implantations, Seats2Meet en propose 80.000 gratuitement en échange de partage de connaissances, de conseils stratégiques, d'expertises... En créant ainsi des conditions favorables à la rencontre et à l'échange, Seats2Meet espère accélérer la création de valeur ajoutée¹¹.

Un autre exemple de l'importance prise par l'acquisition et l'utilisation de ces compétences et de son capital social nous est donné avec la société Orange, qui a expérimenté récemment un système de rémunération des compétences.

Une augmentation de 3% minimum peut être activée lorsque le salarié acquiert de nouvelles compétences, celles-ci devant être une compétences reconnues par le manager lors de l'entretien annuel. Cette rémunération supplémentaire entend inciter les salariés à être plus polyvalents et plus évolutifs dans leurs compétences¹².

NOUVEAUX MÉTIERS

Si tout un ensemble de métiers disparaissent, remplacés par des robots et des machines, de nouveaux sont apparus (développeur Android ou iOS, data scientifique, architecte BigData, expert en marketing digital, professeur de zumba¹³), d'autres vont se développer dans les prochaines années (cet article¹⁴ cite l'économiste de flux, l'extracteur de données, le rudologue, l'expert en génome ou encore le régulateur numérique et le créateur d'environnements virtuels ; cet autre article¹⁵ l'expert bilan carbone, le chef de projet démantèlement nucléaire, le Hub manager, le responsable de la marque employeur...).



Scénario 1

Les effets collatéraux du capitalisme cognitif

« VENEZ AVEC TOUT CE QUE VOUS ÊTES, NOUS SAURONS VOUS RÉCOMPENSER »

Tout compte aujourd'hui dans le travail : l'intelligence, le lieu de travail, le capital social, les compétences artistiques, les réseaux interpersonnels. Les loisirs maintiennent l'intelligence en alerte, les hobbies constituent de nouvelles perspectives professionnelles, les réseaux interpersonnels sont des liens potentiellement enrichissants pour l'entreprise, le quartier d'habitation offre des infrastructures (coworking, centres de ressources) plus ou moins riches, et des relations...

Rémunérer le « temps » de travail n'a plus de sens. C'est le capital humain qui compte. En situation d'embauche, les salariés négocient avec les entreprises les conditions d'enrichissement de ce capital : conditions de travail, accès aux infrastructures de développement humain, formation continue. Ils mettent en balance les réseaux qu'ils se sont constitués. En contrepartie de rémunérations salariales moindres, certaines entreprises s'engagent à survaloriser les CV, à « augmenter » les compétences validées en interne, ou la notoriété des réseaux.

Plus que l'emploi, c'est l'employabilité qui se monnaie. Mais cette marchandisation des liens et du capital social est fragile. Nombreux l'apprennent à leur dépend : si une réputation met longtemps à se construire, elle se détruit en très peu de temps...

**Comment valoriser le capital humain sans le monétiser ?
Faut-il craindre sa marchandisation ?**

LES TENDANCES

L'algorithme Google pour l'amélioration du taux de rétention permettant de prévoir avec succès quels employés sont les plus enclins à vouloir quitter l'entreprise et à agir avant qu'il ne soit trop tard.

Le projet wiki des compétences : pour faire valoir d'autres compétences que les diplômes.

L'entreprise Quechua embauche leur community manager sur des critères d'influence sur les réseaux (score Klout minimum requis : 35).

eHarmony : vers un algorithme de rencontres entre employés et employeurs, prenant en compte un très grand nombre de paramètres (professionnel, personnel...).

evolvondemand.com
Comment le big data façonne la force de travail : cette société utilise la science des données pour conseiller les entreprises qui embauchent des travailleurs à la tâche.

LES TENSIONS

Une tension entre identité professionnelle et personnelle : d'un côté intimité et vie privée en danger, de l'autre risque de collusion d'intérêts.

Le marketing de l'individu au travail est en marche : la maîtrise des réseaux sociaux, de la publicisation de soi, la gestion de son identité deviennent des compétences essentielles à l'employabilité.

Le pouvoir de négociation d'un individu face à son employeur en question se joue maintenant dans le rapport intérieur/extérieur que l'individu peut faire porter.

Les valeurs défendues par une entreprise, la façon de valoriser la compétence sociale d'une entreprise, la globalisation des réseaux et l'interdépendance des chaînes de production, diffusion, consommation conduisent-ils à l'**uniformisation des valeurs** ?

SCÉNARIO 1

CAPITALISME

COGNITIF

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Organisation de taille moyenne (200 salariés), dans les technologies de pointe, défendant une certaine éthique des technologies (transparence, accessibilité, ouverture). Dans le contexte de mondialisation de la concurrence, l'entreprise doit se développer à l'international, pour capter des marchés, et des données, – encore insuffisants au niveau national –, et faire reconnaître ses valeurs. Souhaitant pénétrer le marché russe, l'entreprise recherche la personnalité la plus adaptée parmi ses employés pour promouvoir les valeurs de l'entreprise. En effet elle investit tellement dans ses employés, en formation, bien-être, culture d'entreprise, qu'elle cherche à limiter leur départ, et à favoriser leur adaptabilité.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE TRAVAILLEUR ÂGÉ

Entré il y a plus de 10 ans dans l'entreprise, il est un des plus âgés, et attend la retraite. Son passé d'informaticien-hackeur l'a fait connaître, et a joué dans son embauche, même si ses compétences techniques sont maintenant un peu obsolètes. Les valeurs de transparence, d'ouverture et d'accessibilité portées par l'entreprise rencontrent ses valeurs propres. Alors qu'il se prépare à terminer sa carrière, les RH lui proposent de prendre le poste de développement du marché russe. En effet, grâce à la gestion Big Data du service RH, le DRH a pu connaître certains éléments de la vie de son employé : des voyages en Russie effectués dans les années 70, une certaine maîtrise de la langue russe décelée à travers les tweets et les fils d'informations révèlent des compétences que l'employé lui-même ne mettait pas en avant.

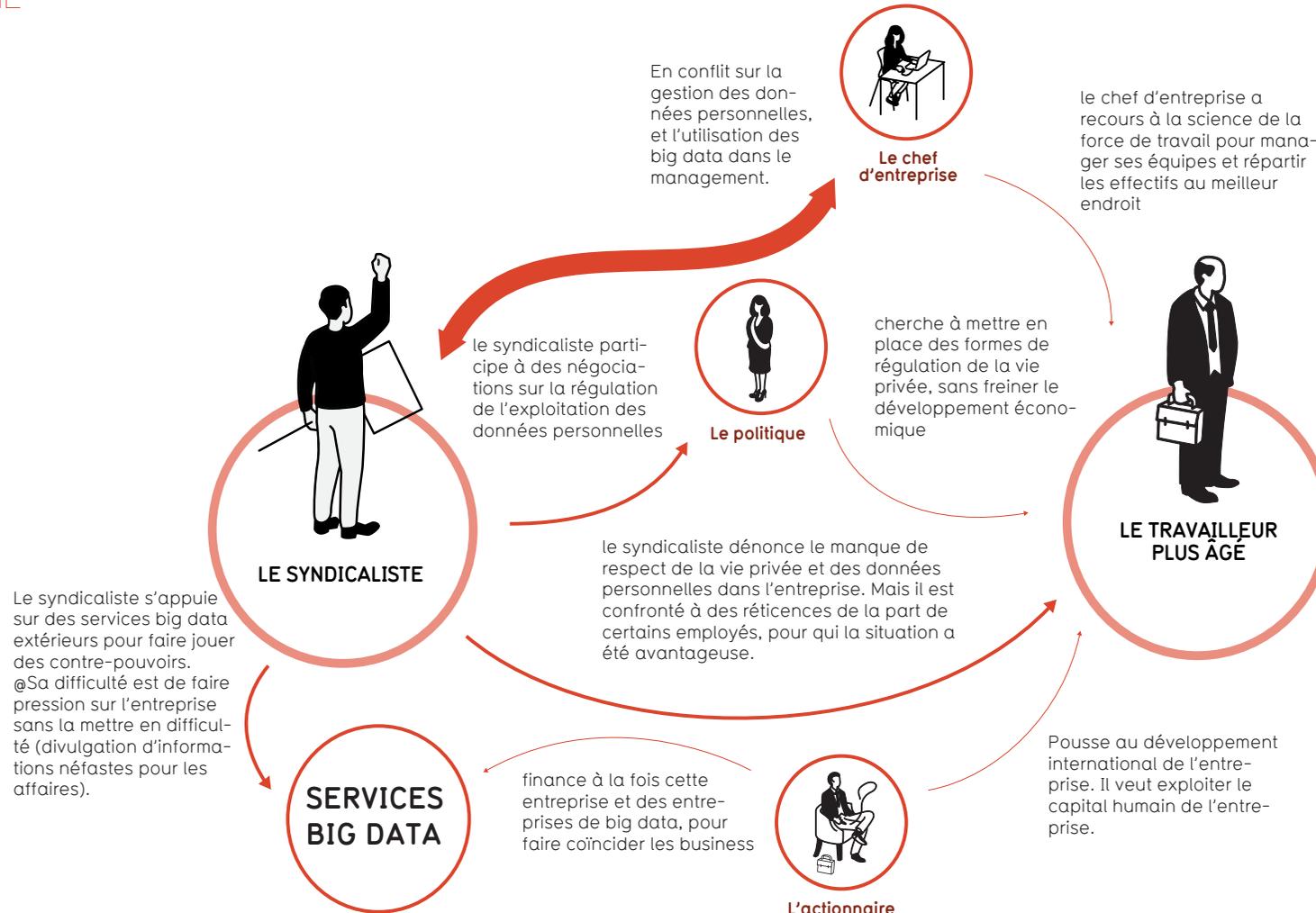


LE REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Cet employé était d'abord simple représentant du personnel. Mais confronté aux problèmes d'exploitation des données des employés, il s'est syndiqué, ce qui a modifié sa place dans l'entreprise. Son rôle consiste essentiellement à organiser la riposte en matière d'exploitation des données des individus. Il se bat pour que toute la transparence soit faite sur les indicateurs et variables utilisés dans la science de la force de travail utilisée par les RH : « Tout ne doit pas compter dans le travail ». Dans la défense des employés, il se fait aider par des spécialistes des big data, pour comprendre les sources de récupération et de réutilisation des données. Sa tâche est aussi technique que juridique.

SCÉNARIO 1

CAPITALISME COGNITIF





Scénario 2

L'entreprise comme utopie sociale

« VOUS NE VIENDREZ PLUS CHEZ NOUS PAR HASARD »

Pour garder et fidéliser ses employés, l'entreprise développe des nouveaux pans de services, allant bien au-delà de la mise à disposition de repas gratuits, crèche, salle de sport, ou d'un service de conciergerie, fonctionnant sur le même modèle que celle des hôtels de luxe.

L'employé choisit la structure dans laquelle il veut travailler selon les services proposés, mais aussi selon ses valeurs. Écolo, sportif, ubergeek, fan des sixties... l'entreprise et ses employés partagent les mêmes centres d'intérêts et convictions.

Si l'employé choisit son entreprise, l'entreprise choisit également ses employés et connaît donc tous les aspects de leur vie avant de les intégrer. Mais pour éviter un système trop dictatorial (un salarié, un uniforme, une façon de penser), les processus de décision sont collectifs pour que l'intérêt général prime toujours sur l'intérêt particulier.

**Comment rentre-t-on dans « l'entreprise sociale » ?
Comment en sort-on ?**

LES TENDANCES

La surenchère d'avantages proposés par certaines entreprises de la Silicon Valley pour attirer et fidéliser les « nouveaux talents ».

Rivalité d'image entre Apple (« cool ») et Microsoft (« fermé », « monopolistique »).

La politique RH de Google basée sur le service **People Analytics** (Analyse du Personnel par le biais des données).

Google, entreprise totale avec des employés qui « vivent Google » : infrastructures et services de loisirs, de bien-être à disposition directement sur le campus.

La création de logo du type « **Entreprise écologiquement responsable** » ou les labels RSE (responsabilité sociale d'entreprise).

LES TENSIONS

L'opposition entre « processus de décision » et « acte de décision » : on peut être nombreux dans le processus de décision mais l'acte de décision implique de prendre des décisions et de les mettre en place, parfois à l'encontre du collectif.

La différence entre les valeurs et les missions de l'entreprise : la rentabilité ne devrait plus être le seul critère; le projet social de l'entreprise, le sens de l'entreprise et l'intérêt commun sont des critères à prendre en compte.

La question de la rémunération : au salaire, s'ajoute une fidélisation par les services, peut-il y avoir d'autres systèmes de fidélisation ? Ne pas oublier qu'il faut parfois aller au-delà de ses valeurs pour travailler, on va parfois là où il y a du travail.



SCÉNARIO 2

L'ENTREPRISE, UTOPIE SOCIALE

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Organisation de taille moyenne, dans la production agro-alimentaire (volailles), localisée en Bretagne, connaissant de graves difficultés financières, ayant une mauvaise image (produits de mauvaise qualité, mauvaises conditions de travail).

L'entreprise a décidé d'opérer d'abord un travail interne sur la redéfinition des valeurs communes, associant les employés, les sous-traitants, les prestataires dans un premier temps, puis les clients dans un deuxième temps pour travailler l'image de la marque.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE CHEF D'ENTREPRISE

Il prend la suite de son père et trouve une entreprise en grande difficulté. Il souhaite donner une nouvelle orientation et redorer l'image de l'entreprise. Il prend appui sur ses salariés et les producteurs locaux pour mettre en place une charte de valeurs sur les produits, la production (en mettant en avant la qualité locale) et les conditions de travail.

Le changement de production nécessite un changement de mode de gouvernance, il met donc en place un processus fonctionnant sur l'adhésion des collaborateurs et prestataires aux valeurs de l'entreprise. Les décisions sont collégiales, même s'il se garde le droit de trancher en dernier recours.



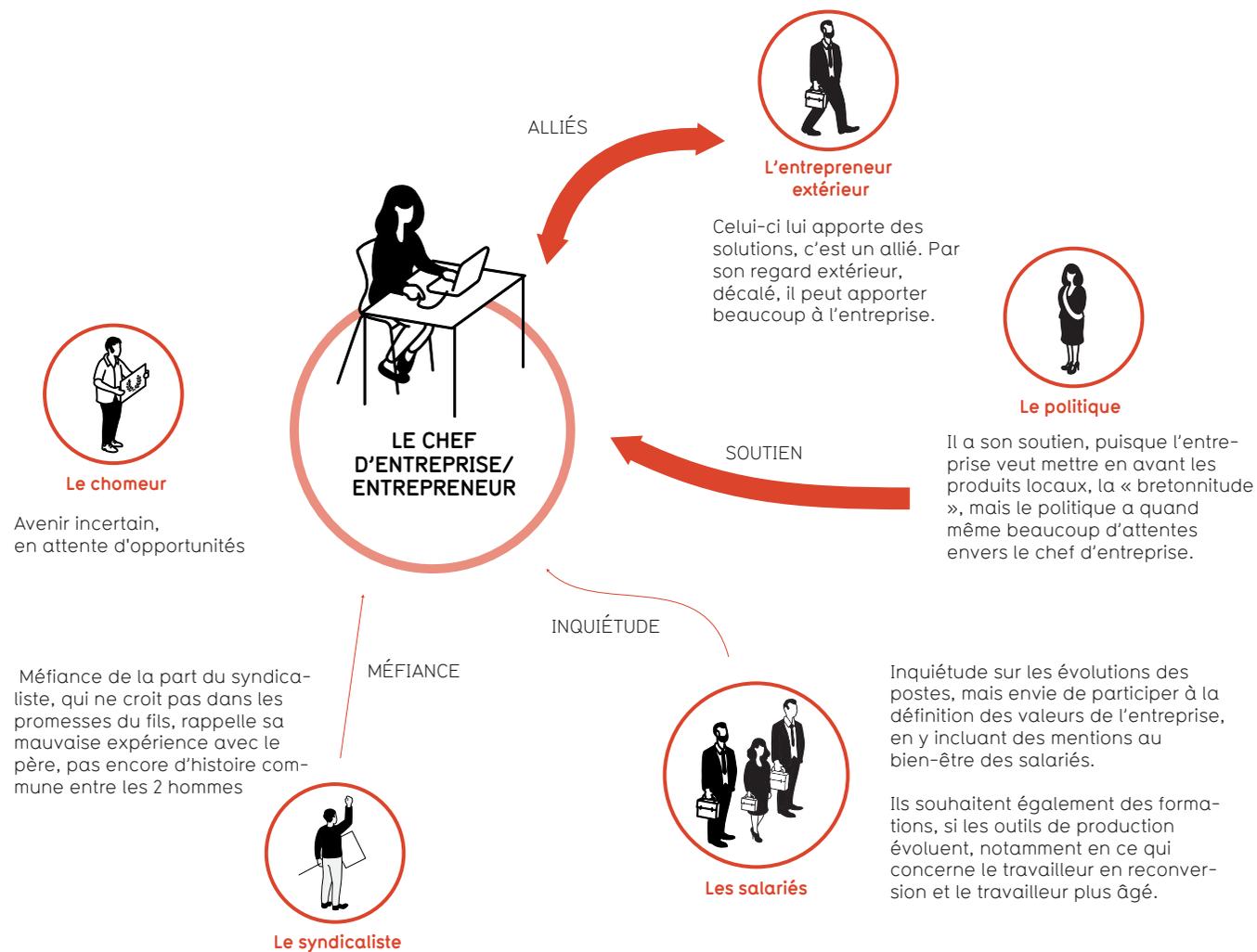
LE CHOMEUR

Chômeur depuis plusieurs années, il peine à trouver un emploi stable. De sa dernière entreprise, il a été licencié dans « l'intérêt général de la structure », alors même qu'il était en phase avec les valeurs. Il a du mal aujourd'hui à se projeter dans les valeurs d'autres entreprises et à y adhérer avec confiance.

Mais il sait pertinemment qu'il va devoir s'adapter à la demande et orienter son cv, son blog, ses profils de réseaux sociaux en fonction de chaque nouvelle opportunité de poste. La dynamique de redéfinition des valeurs et de l'image de l'entreprise est une opportunité pour lui de s'insérer dans la démarche, d'abord en temps que client et de se faire connaître.

SCÉNARIO 2

L'ENTREPRISE, UTOPIE SOCIALE



B - Des lieux de travail multiples, formels et informels

> PETITE HISTOIRE DU LIEU DE TRAVAIL

L'histoire nous montre que de la nature du travail dépend le lieu de travail, qui a donc évolué parallèlement aux formes prises par les développements de l'activité économique. Ainsi, jusqu'au XVIII^e siècle, la société est agricole, le travail se fait chez soi, principalement pour soi. A la Renaissance, se développent les proto-industries¹⁶ : des formes embryonnaires d'entreprises, dans lesquelles des marchands fournissent aux paysans des matières premières pour obtenir des produits transformés (étoffes, bois, pièces d'horlogerie...).

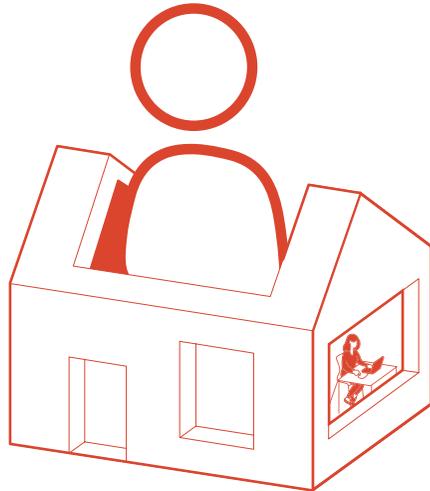
Apparaissent ensuite les ateliers, petites entreprises familiales, qui accueillent quelques ouvriers, puis au début de la révolution industrielle, les manufactures et enfin les usines où les machines et la main d'œuvre, très nombreuses, sont regroupées en un même lieu pour permettre une production de masse. Avec l'apparition et le développement du secteur tertiaire, le bureau a connu les mêmes évolutions au fil des années, comme l'a montré le professeur de design, Jeremy Myerson¹⁷ lors de la conférence Lift with Fing en octobre 2014. A l'origine, les premiers travailleurs tertiaires (comptables, notaires, etc.) travaillaient sur des bureaux à cylindre, disposant de leur espace personnel.

Mais Taylor est passé par là, et comme dans les usines, les bureaux ont été regroupés dans de grands ensembles : colonne de bureaux dans d'immenses salles pour les « petites mains », bureau personnel pour la direction. A partir des années 60, les espaces de travail sont ré-humanisés, les bureaux s'ouvrent, les cloisons disparaissent (sauf pour la direction, bien sûr), l'aspect social prend le pas sur les impératifs de production... mais les gains de place permettent aussi des gains financiers. C'est l'ère de l'open space, du travail collaboratif.

Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies et la dématérialisation du travail permettent de travailler où l'on veut : dans le bureau fourni par son employeur, dans un espace tiers (coworking, café, bibliothèque, gare...), ou chez soi. La miniaturisation des ordinateurs et téléphones portables ont sorti les outils de travail des entreprises. Le « Cloud Computing » ou « Informatique dans les Nuages



» stocke les documents à distance, les rend partageables et accessibles depuis n'importe quel outil connecté. Les sociétés d'édition de logiciel de type Adobe ne vendent plus des licences par poste de travail, mais un accès en ligne mensuel ou annuel. L'aménagement de réseaux très haut débit et de la fibre facilite l'accès à ces services. Tout est donc fait pour permettre au néo-nomade de travailler où bon lui semble. De là à revenir chez soi... il n'y a qu'un pas.



SCÉNARIO EXTRÊME

NOUVELLE GÉOGRAPHIE DES ENTREPRISES

« UNE CONNEXION
INTERNET ET VOILÀ,
VOUS ÊTES AU
BUREAU »

La portabilité des équipements, l'informatique dans les nuages, la dimension immatérielle croissante du travail et la hausse du coût de l'énergie continuent à faire littéralement éclater l'unité de temps et de lieux du travail. De nouvelles organisations se mettent en place autour d'une multitude d'espaces de coworking situés dans les bassins de vie, les centres villes, et très équipés en outils de téléconférence, en salles de réunion.

L'accès au système d'informations et au réseau social de l'entreprise (écosystème étendu) constitue les nouveaux points d'attache au collectif de travail, les nouveaux « privilèges ».

L'activité économique se décentralise, les grands centres d'affaires disparaissent, la fiscalité professionnelle est alors assise sur la résidence, c'est la fin de l'immobilier de bureau d'aujourd'hui.

À quoi ressemblent les nouveaux espaces de travail en tant qu'environnements ?

Quelle est la géographie des entreprises dans ce contexte ?



> RETOUR À LA MAISON ?

La question peut se poser quand on voit l'émergence d'organisations sans locaux ou n'accueillant plus qu'une partie de leurs « travailleurs ». Les exemples de productions immatérielles se faisant en réseau, sans réunion physique des contributeurs sont nombreux : Debian, Linux, Wikipédia, OpenStreetMap, Spip, etc. On peut également reprendre l'exemple de la plateforme Amazon Mechanical Turk citée plus haut : elle permet aux entreprises (mais aussi aux particuliers) de coordonner l'utilisation de l'intelligence humaine pour effectuer des tâches que les ordinateurs ne sont actuellement pas en mesure de faire.

Quiconque derrière son ordinateur peut répondre à une demande ponctuelle et se faire rémunérer, c'est le retour du travail à la tâche à la maison : l'employeur donne la matière première et récupère le produit fini. Mais cela ne concerne pas que la production immatérielle, ils existent aussi des exemples de productions matérielles, comme par exemple la société Sensorica, qui produit des capteurs : elle n'a absolument aucuns locaux mais a mis un place un réseau de production pair-à-pair ouvert.

> LES LIEUX DE TRAVAIL N'ONT PAS DIT LEUR DERNIER MOT !

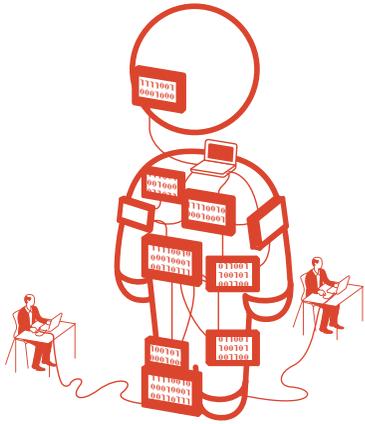
Pas d'inquiétude, la disparition de l'entreprise en tant que lieu de travail n'est pas encore d'actualité, pour la simple et bonne raison que les « directions » pensent toujours qu'elle peuvent mieux contrôler leurs salariés en les ayant sous la main, ou plutôt sous le même toit. Cependant, se sont développés de nouveaux lieux de travail physiques, hors des murs traditionnels de l'entreprise, appelés communément tiers-lieux (des lieux entre l'entreprise et la maison) : espaces de coworking, fablabs, télécentres... Fin 2014, 250 espaces de coworking étaient comptabilisés en France²⁰, ainsi que plus de 80 fablabs²¹.

Ces lieux, très utilisés par les classes créatives, ont été mis en place pour travailler bien sûr, mais aussi, pour développer de nouvelles sociabilités, des compétences

POUR LES GAFA, LE TRAVAIL EST PARTOUT

Avec l'essor des Géants de l'Internet connus sous l'acronyme GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), des sites de partage (de photos comme Flickr, de vidéos comme Dailymotion...) et des plateformes d'intermédiation de type Uber ou AirBnB, le travailleur se cache derrière chaque internaute. En likant un article, en publiant une photo, en louant son appartement, en faisant une recherche... toute personne contribue à créer de la valeur pour ces plateformes, notamment en produisant gratuitement du contenu, mais aussi en aidant les algorithmes à s'améliorer¹⁸. C'est ce que l'on appelle le digital labor. Par ailleurs, les GAFA sont souvent mis à l'index car ils localisent leurs activités dans les pays défiscalisés, alors qu'ils produisent le cœur de leurs valeurs dans les autres pays. Ils utilisent donc les infrastructures nationales mises en place (réseaux et énergies, système éducatif), se servent des contributions et des données personnelles de leurs utilisateurs, mais ne paient aucun impôt, ni ne donnent aucune contrepartie aux différents pays dans lesquels ils sont installés¹⁹.





SCÉNARIO EXTRÊME

L'ENTREPRISE VIRTUELLE

« VOUS NE SAVEZ JAMAIS POUR QUI VOUS TRAVAILLEZ »

Les entreprises n'ont plus de locaux, tout est dans le cloud. A défaut d'employés, elles ont des contributeurs, qui apportent, selon leur possibilité, leur temps et leurs compétences à un projet. Pour rétribuer financièrement les participants, les entreprises utilisent un système de type Open Value Network, une plateforme qui permet de garder trace des différentes contributions réalisées par les participants, et d'évaluer la valeur qui sera attribuée à chaque participant une fois que le projet générera des revenus.

La transparence est totale : tous les acteurs du projets savent combien de temps chacun y a passé et ce qu'il y a fait. L'employabilité est alors lié au réseau et aux compétences : l'individu sait avec qui il a travaillé, mais pas forcément pour qui.

Comment l'individu postule ?
Comment l'entreprise choisit ?
Comment sait-on qui se cache derrière le projet ? Le travail devient-il sans conséquence ?

par l'échange entre pairs, la créativité des salariés ainsi que de nouveaux projets. Par exemple, Ford a décidé d'investir dans un TechShop à Détroit et a invité ses salariés à prototyper des idées, tester des pratiques innovantes ou des projets en rupture. Selon le constructeur le nombre d'innovations proposées a été multiplié par 30% depuis l'ouverture du lieu, les projets, développés par les salariés de Ford, doivent cependant lui être soumis en exclusivité²². En France, Renault et le groupe Seb ont également décidé d'ouvrir un fablab en interne pour leurs salariés. D'autres structures ouvrent des espaces de coworking à l'intérieur de leurs locaux et invitent des freelances et des start-ups à travailler chez eux, ces espaces devenant alors des laboratoires d'innovation²³. On peut notamment citer Orange et l'ouverture de la Villa Bonne Nouvelle²⁴.

Les aspects économiques entrent également dans l'équation de l'apparition de nouveaux lieux de travail : baisser les coûts de loyer, gérer l'excess capacity, optimiser les locaux inoccupés le soir et le week-end (des architectes proposent de concevoir et imaginer des espaces en temps partagé²⁵), éviter des déplacements inutiles (la SNCF incite ainsi ses cadres à travailler dans les gares près de chez eux, pour éviter des déplacements pendulaires par exemple). Des services comme

Breather ou Hoffice permettent même à des particuliers de mettre en location leur appartement le jour comme espace de coworking ou salle de réunion pour les « travailleurs nomades »²⁶.

C – Un nouveau rapport au temps

> DES TEMPS DE VIE DE PLUS EN PLUS POREUX

Si nous pouvons travailler où nous le voulons, nous pouvons aussi travailler quand nous le souhaitons, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes quand une semaine de travail est censée durer 35h. Le Center for Creative Leadership²⁹ a mené une enquête auprès de 483 personnes sur leur usage du smartphone et le travail : 60% des personnes interrogées ont déclaré utiliser leur téléphone pour le travail entre 13,5 et 18,5h par jour, parfois dès 6h du matin et jusqu'à plus de 23h, laissant peu de place à la vie familiale, aux loisirs, au repos. Autre chiffre : selon une enquête de la sociologue du travail Patricia Vendramin, 30% des cols blancs qualifiés ramènent au moins une fois par semaine du travail à la maison, car ils n'ont pas eu le temps de le traiter au bureau³⁰.

De plus en plus d'entreprises mettent en place des accords de télétravail (une quarantaine en France, sans compter le télétravail informel des salariés nomades ou issus d'arrangements salarié/employeur) pour à la fois contribuer à une meilleure conciliation des différents temps sociaux ; réduire les déplacements, l'impact carbone, les retards, les frais généraux ; augmenter la qualité de la vie et la productivité du salarié... Certains pensent qu'au lieu de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, le télétravail est un moyen pour que le travail prenne encore plus de place sur la vie personnelle. Face à l'invasion numérique, des syndicats ont demandé la mise en place d'un droit à la déconnexion.

Pour concilier vie personnelle et vie professionnelle, tout en poursuivant une carrière stimulante, des structures ont mis en place le JobSharing³³, une pratique qui consiste à partager son poste à responsabilités avec un autre collaborateur.

QUAND L'ESPACE DE TRAVAIL PREND SOIN DE VOTRE SANTÉ

Une nouvelle mode est apparue chez les travailleurs « sédentaires » (ceux qui ne décollent pas du siège de leur bureau) : travailler debout, voire même marcher en travaillant. Le plus célèbre exemple est Linus Torvalds, le fondateur du système d'exploitation Linux : après avoir surélevé son bureau, il a mis un tapis roulant dessous. Il peut ainsi travailler tout en ayant une activité physique²⁷. A Lift with Fing à Marseille en octobre 2014, le développeur Benoit Pereira da Silva expliquait comment sa santé s'était améliorée après avoir décidé de marcher en travaillant (perte de poids sans régime, meilleur sommeil) et comment il calculait son chiffre d'affaire au kilomètre²⁸.



VERS L'ABANDON DE LA RÉFÉRENCE AU TEMPS ?

Les dérogations aux 35h dans le droit français existent, notamment pour les cadres avec la mise en place du forfait « jour » : ils doivent travailler 218 jours maximum par an, 13h par jour maximum, avoir un repos hebdomadaire obligatoire de 35h consécutives, le reste du temps, ils peuvent être en vacances. Ce forfait jour est bien adapté à tout travailleur connecté, nomade, travaillant en autonomie.

Dans la même ligne d'idées, des entreprises de la Silicon Valley (Eventbrite, Work4Labs, WeddingWire, Netflix...), et au moins une entreprise française³⁴ permettent à leurs salariés de prendre autant de congés qu'ils le souhaitent, tant qu'ils remplissent leurs objectifs.

Dans une société où près de 50% des emplois vont être remplacés par des robots et à moins d'inventer encore plus de « métiers à la con »³⁵, la question du temps de travail va certainement se poser de façon plus accrue.

Dans l'édition 2013/2014 du cahier d'enjeux Questions Numériques sur les promesses³⁶, nous avons reformulé la promesse d'origine « Un meilleur usage du temps » par « Vers un temps durable et maîtrisé ». Après avoir fait le constat que le numérique avait contribué à l'accélération générale, nous pensions qu'il devait devenir l'outil de la « maîtrise du temps », dans une logique de développement durable : répondre aux besoins de tous, en tenant compte de la limitation de nos ressources et en pensant aux générations futures.

Le temps, en tant que nouvelle forme de « ressource naturelle » dont on doit se préoccuper à titre individuel et collectif, peut s'échanger, se donner et se partager. Chacun retrouve alors le choix permanent d'accélérer ou de ralentir, d'agir tout de suite ou plus tard, de se coordonner ou se désynchroniser. Ceux qui manquent de temps doivent en retrouver sans le reperdre immédiatement, ceux qui en ont en surplus doivent pouvoir l'employer d'une manière utile, valorisante et reconnue – ou bien choisir d'en jouir sans empiéter sur le temps des autres. Une philosophie à méditer.

LE DROIT À LA DÉCONNEXION

La frontière entre vie professionnelle et vie privée est mince : on fait ses achats personnels sur Internet pendant ses heures de bureau, on consulte ses mails avant de se coucher, voire même pendant ses vacances, on finit un rapport à la maison le soir car la journée a été occupée par des rendez-vous et des réunions... Des syndicats s'inquiètent de ce débordement de l'activité professionnelle sur les temps habituellement consacrés au repos et à sa vie personnelle. C'est pourquoi, ils demandent la mise en place d'un droit à la déconnexion³¹, avec la mise en place d'un « outil de suivi pour assurer le respect des temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié ». La convention collective de la Syntec l'a déjà intégré, même si les moyens d'application ne sont pas précisés³². En Allemagne, l'entreprise Volkswagen a déjà mis en place cette pratique en bloquant les mails sur le Blackberry de leurs salariés entre 18h15 et 7h.





Scénario 3

Des congés illimités

« FAITES CE QUE VOUS VOULEZ, TANT QUE VOUS REMPLISSEZ LES OBJECTIFS ! »

La mise en place de congés illimités dans la société WeddingWire, qui est apparue d'abord comme un coup de com', s'étend à de plus en plus de structures. La part sans cesse croissante des personnes au chômage, d'un côté, et des personnes en situation de burn-out, d'un autre, incite en effet les organisations à réfléchir à la façon de mieux partager le temps d'activité rémunérée. Le but n'est pas tant de tendre à une société de l'oisiveté qu'à une société plus équilibrée, permettant à chacun de vivre décemment et de s'occuper de soi (en se formant, en pratiquant d'autres activités professionnelles, ou non), de sa famille, des autres. La mise en place de cette pratique ne se fait pas sans mal : les discussions sont parfois âpres entre les dirigeants, les salariés, les syndicats pour définir les objectifs que chacun doit atteindre et les outils de suivi et de contrôle. Les salariés sont très responsabilisés vis-à-vis des objectifs : l'absence d'un de ses membres ne doit pas mettre en péril le travail de l'équipe. Cela nécessite un dialogue renforcé entre tous les échelons de l'organisation.

Comment mettre en place un système de suivi et de contrôle des objectifs qui ne soit pas un moyen de pression supplémentaire sur le salarié ?

Comment la confiance peut-elle prendre le dessus sur le contrôle ?

LES TENDANCES

Les congés illimités : une pratique courante dans de nombreuses entreprises de la Silicon Valley (Eventbrite, Work4Labs, WeddingWire...).

L'entreprise **Evernote** offre 1000€ à chacun de ses salariés réalisant au moins un voyage d'une semaine par an à l'étranger.

Possibilité de prendre une **année sabbatique** tous les 6/7 ans pour les professeurs d'université aux USA.

Droit français : le forfait « jour » pour les cadres, permettant de compter en jours de travail plutôt qu'en heures.

LES TENSIONS

Un management de la confiance : la confiance doit être plus forte que le contrôle, la définition et la mesure des objectifs se font avec le personnel, afin notamment d'éviter les excès.

La gestion des parcours individuels (évolution des carrières, reconnaissance) dans les processus collectifs : comment respecter les trajectoires différenciées des individus sans générer trop d'inégalités entre les salariés ?

La gestion personnalisée des ressources humaines et la définition d'objectifs de groupe : la mise en place d'une politique du « vivre ensemble » basée sur des objectifs de groupe est-elle possible ?

Le temps comme mesure de l'activité doit-elle est abandonnée au profit d'autres critères ?



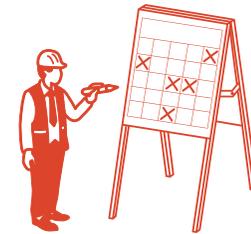
SCÉNARIO 3

LES CONGÉS ILLIMITÉS

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Une entreprise de taille moyenne, dans le tourisme, décide de mettre en place une gestion des congés illimités. Mais c'est au moment où les gens partent massivement en vacances, que la structure a le plus besoin de ses salariés.

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE JEUNE TRAVAILLEUR

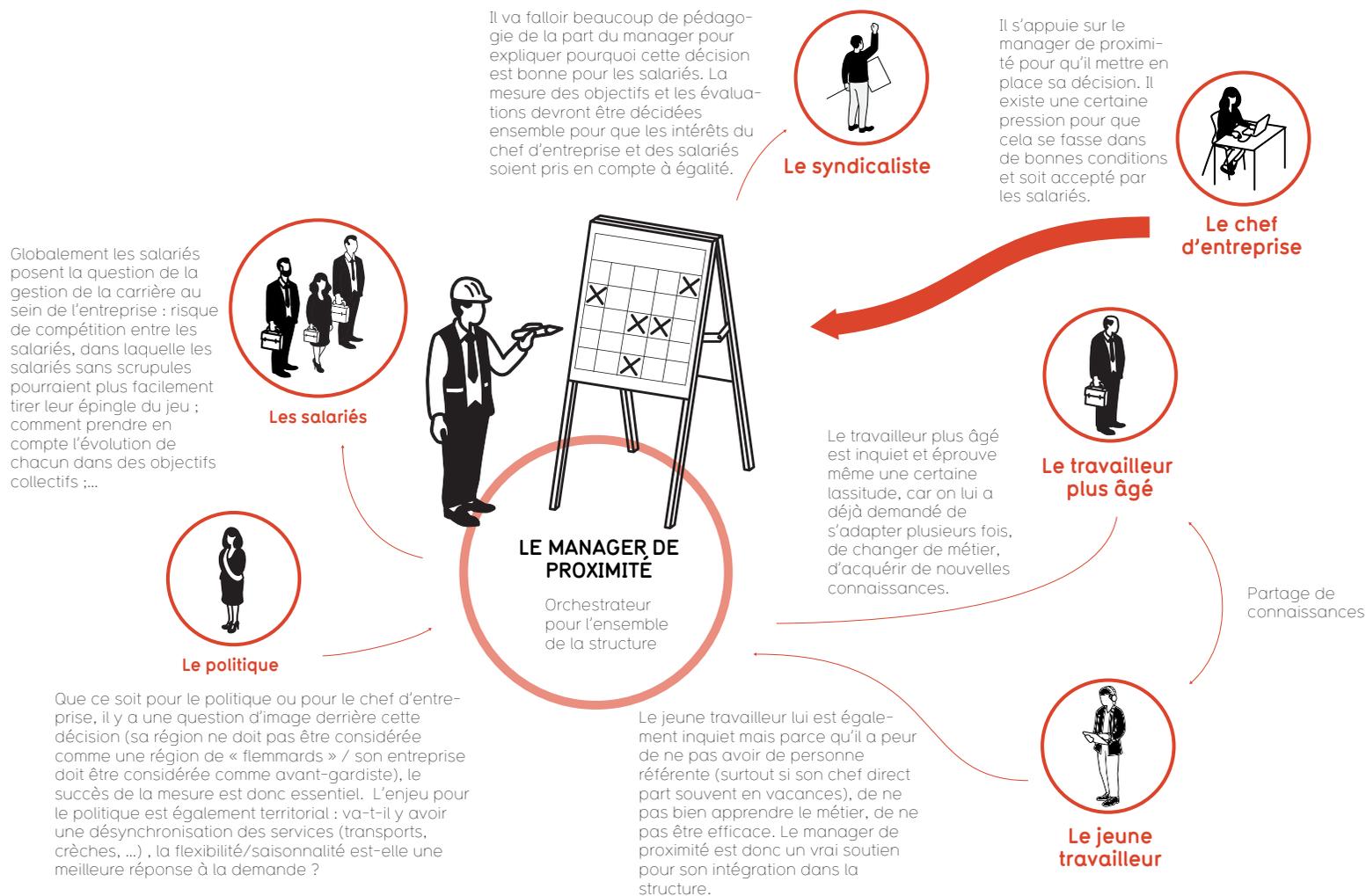
C'est sa première vraie expérience et il vient d'intégrer la structure, il doit donc d'abord apprendre le métier, mettre en pratique ce qu'il a appris. Il doit être polyvalent et connaître les autres métiers de la structure pour pouvoir pallier des défaillances inattendues, ce qui lui permet d'acquérir de nouvelles compétences. Les expériences qu'il a acquises hors de l'entreprise, lors de son temps libre, sont valorisées.

LE MANAGER DE PROXIMITÉ

Sa fonction première reste l'encadrement des équipes et la gestion des tensions et problèmes mais il doit passer du contrôle à l'accompagnement. Il doit bien penser la répartition de la charge de travail sur l'année : prévoir les temps de formation pendant les périodes creuses, prévoir les temps collectifs pour créer du lien entre les salariés, évaluer les risques de burn-out...

Il est un mentor, voire un facilitateur, dans la relation entre le jeune salarié et le travailleur plus âgé pour qu'il y ait un véritable partage des connaissances.

SCÉNARIO 3 LES CONGÉS ILLIMITÉS



2) LE TERRITOIRE D'INNOVATION

A - Réaménager le travail

D'un côté, les collaborations professionnelles sont constamment hybridées d'interactions physiques et numériques, de présentiel et de mobilité, d'asynchronicité, d'internes-externes, de travail et de non-travail. Le travail, de plus en plus dématérialisé, interfacé par des écrans, se partage, se co-produit, s'évalue au sein de collectifs étendus et dans des cadres horaires de plus en plus extinguisbles. Le télétravail partiel se généralise dans l'emploi tertiaire, le fonctionnement par objectifs laisse une certaine autonomie d'organisation aux individus. Les technologies « intellectuelles » ont impacté la division du travail remettant en cause l'unité de temps et de lieu.

De l'autre, la démocratisation des technologies de pointe est en train de faire émerger de nouveaux lieux de production et de prototypage (fablab, coworking). Les promesses sousjacentes sont celles d'une production relocalisée et du passage d'une production de masse à une production personnalisée, à la carte. Au coeur des entreprises traditionnelles, ou dans des espaces publics, ces nouveaux lieux de production sont de véritables « tiers-lieux » : ouverts, collaboratifs, où les questions de propriété intellectuelle, de brevets, de collaboration se discutent autrement.

Enfin, les clients-usagers sont, de plus en plus souvent, mis à contribution pour coproduire une partie du service ou du bien de consommation. Le champ du travail s'étend donc au-delà des frontières des entreprises. Les amateurs développent des activités complémentaires, parfois de façon très professionnelle. L'ère du « pro-am » et de la multi-activité se développe, et en appelle à concevoir de nouveaux lieux de production et de travail, soutenant « l'activité » et plus seulement l'emploi.

Délocalisation, relocalisation, travail à domicile, en mobilité, en réseau, espaces de coworking, entreprises hors les murs, desk-sharing, fablab, économie collaborative, etc. : tout cela impacte les lieux de travail et de production, l'immobilier de bureaux, la géographie des entreprises. Il devient urgent de réaménager le travail dans les organisations, comme sur les territoires, afin de le faire coïncider:

- avec l'organisation étendue et agile des entreprises,
- avec le développement de « l'activité », de l'auto-emploi et du multi-emploi,
- avec une population active, évolutive et qui est appelée à devenir de plus en plus mobile (sur un mode choisi ou subi).



RÉFÉRENCES

¹Voir les travaux de la sociologue Anne-France Kogan “*Lost in transportation*” <http://communicationorganisation.revues.org/4281>

²<http://rue89.nouvelobs.com/2014/02/25/etre-geolocalise-employeur-men-fiche-nairien-a-cacher-250150>

³<http://www.rue89.com/2011/01/05/voice-picking-dans-le-casque-mon-chef-cette-machine-180800>

⁴http://www.liberation.fr/economie/2013/12/17/une-employee-d-amazon-raconte-la-peur-organisee_967185

⁵<http://www.numerama.com/magazine/30083-la-biometrie-pour-surveiller-les-developpeurs-qui-creent-des-bugs.html>

⁶<http://www.internetactu.net/2013/05/03/lemploi-a-lepreuve-des-algorithmes/>

⁷<http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-12/your-job-taught-to-machines-puts-half-u-s-work-at-risk>

⁸http://www.rolandberger.fr/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Transformation_Digitale-20141030.pdf

⁹<http://rue89.nouvelobs.com/2014/12/02/numerique-de-truit-lemploi-sein-numerique-256332>

¹⁰http://alternatives-economiques.fr/le-capitalisme-cognitif-multitudes-n-32_fr_art_735_38072.html

¹¹<http://www.fastcompany.com/3044436/hit-the-ground-running/why-these-free-coworking-spaces-in-train-stations-are-banking-on-soci>

¹²<http://www.usine-digitale.fr/article/comment-orange-a-mis-en-place-la-remuneration-des-competences.N339556>

¹³<http://visual.ly/top-10-job-titles-didn%E2%80%99t-exist-5-years-ago>

¹⁴<http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/ces-nouveaux-metiers-qui-vont-recruter-dans-les-10-ans-qui-viennent-860966>

¹⁵<http://www.agenceecofin.com/ressources-humaines/1702-17648-metiers-en-emergence-quels-sont-les-nouveaux-metiers-ceux-qui-n-existent-plus-ceux-qui-ont-ils-change>

¹⁶<https://fr.wikipedia.org/wiki/Proto-industrie>

¹⁷<http://www.internetactu.net/2014/10/30/lavenir-du-bureau/>

¹⁸<http://www.usine-digitale.fr/editorial/tous-travailleurs-des-plates-formes-numeriques.N321176>



¹⁹<http://www.agoravox.fr/tribune-libre/article/g-a-f-a-l-acronyme-d-un-quatuor-147955>

²⁰<https://www.bureauxapartager.com/blog/les-chiffres-du-coworking-en-2014/>

²¹<http://wiki.fablab.is/wiki/Portal:Labs>

²²<http://www.dailytech.com/Ford+Kicks+Off+Detroit+TechShop+With+Grand+Opening/article24618.htm>

²³<http://www.entrepriseglobale.biz/2012/09/18/comment-les-espaces-de-coworking-deviennent-des-laboratoires-dinnovation-pour-grandes-entreprises>

²⁴<http://pro.01net.com/editorial/629144/avec-la-villa-bonne-nouvelle-orange-se-penche-sur-la-digitalisation-du-travail/>

²⁵http://immobilier.lefigaro.fr/article/apres-les-wash-bars-et-les-coffices-voici-les-espaces-en-temps-partage_ab37abac59ee-11e4-9957-ed8c41c61baa/

²⁶<http://rue89.nouvelobs.com/2015/05/13/viens-bosser-a-maison-coworking-de-barque-salon-258629>

²⁷<http://www.numerama.com/magazine/30092-comment-linus-torvalds-travaille-debout-sur-un-tapis-roulant.html>

²⁸<http://www.internetactu.net/2014/11/05/et-vous-quel-est-votre-chiffre-daffaires-au-kilometre/>

²⁹<http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/AlwaysOn.pdf>

³⁰http://digital-society-forum.orange.com/fr/les-videos/82-anca_boboc_et_patricia_vendramin_-_part_1

³¹<http://ugict.cgt.fr/deconnexion/>

³²<http://www.cadreo.com/actualites/dt-vers-un-droit-a-la-deconnexion-pour-les-cadres>

³³http://en.wikipedia.org/wiki/Job_sharing

³⁴<http://rue89.nouvelobs.com/2014/05/01/nouveau-apres-les-conges-payes-les-rtt-les-vacances-a-volonte-251873>

³⁵<http://www.slate.fr/story/76744/metiers-a-la-con>

³⁶<http://fr.slideshare.net/slidesharefing/cahier-denjeux-questions-numriques-2013-2014>





« ZONE D'AUTONOMIE
TEMPORAIRE DANS
L'ACTIVITÉ, UNE
LATITUDE PLUS
GRANDE DANS
LA GESTION DE
SON TEMPS »

TERRITOIRE 3
NOUVEAUX CONTENUS, NOUVEAUX ESPACES,
NOUVELLES TEMPORALITÉS





ZONE D'AUTONOMIE TEMPORAIRE DANS L'ACTIVITÉ

Le « temps » est un élément essentiel de notre relation au travail : un critère « objectif » du contrat de travail, en même temps qu'un élément très subjectif du ressenti du travail : intensification, débordement, ou au contraire temps long, temps vide, ennui...

Le temps officiel de travail n'est pas toujours un temps productif, loin s'en faut, et se compose aussi de temps creux, de temps de sociabilité ou de temps dédiés à la vie personnelle, tandis que le travail déborde facilement sur le temps personnel.

Cette porosité est d'autant plus forte, que les vies professionnelle et personnelle se gèrent depuis les mêmes supports. L'efficacité des individus au travail dépend aussi de ces temps de pause, de réflexivité, de prise de distance, de santé et de bien-être : tout ce qui permet ensuite la prise d'autonomie et l'initiative.



Le projet vise à redonner du sens au travail en autorisant, sur le temps de travail prescrit, d'autres formes d'activités favorisant la réflexivité sur les pratiques, l'échange entre pairs, la transmission de savoir-faire, l'apprentissage ainsi que d'autres formes d'engagement liées à l'activité professionnelle. Pour cela, il cherche à insérer les entreprises dans un écosystème territorial riche et propice aux projets.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Au sein d'une filière ou d'un territoire, les entreprises permettent à des salariés, quels que soient leur métier et leur niveau hiérarchique, d'investir une journée de travail par mois dans des projets d'incubateurs, de start-ups, dans des projets associatifs, ou dans des projets personnels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour améliorer quelque chose de précis et décisif. Une inscription à long terme (6 mois -1 an) dans ces initiatives est nécessaire pour atteindre des résultats effectifs, qualifiant, qui pourront produire un contenu partageable.

CE QUI POSE PROBLÈME, GÉNÈRE DES RISQUES

- Si la porosité vie professionnelle/personnelle offre une gestion plus souple de ces différentes activités, l'étalement du travail dans le temps, en dehors des heures prescrites génère aussi du débordement et de la sursollicitation avec des risques de burn-out, stress, fatigue cognitive, maladies...
- Les salariés, cadres ou employés, sont pris dans une contradiction : l'injonction à la prise d'initiatives d'un côté, et à la pointeuse et au reporting de l'autre. Ils ont besoin de reprendre la main sur leur temps de travail, pour être en capacité de donner du sens au temps travaillé et non-travaillé, pour développer leurs capacités d'initiatives et de projet professionnel, et (re)trouver l'envie de s'engager.



ZONE D'AUTONOMIE TEMPORAIRE DANS L'ACTIVITÉ

POUR LES ENTREPRISES

- La perte d'intérêt des individus pour le travail effectué, le manque d'engagement sont source d'une baisse de productivité pour l'entreprise, mais aussi de créativité et d'innovation. C'est dans l'intérêt des entreprises de permettre à leurs salariés de développer leurs réseaux, leurs compétences, leurs capacités d'innovation et de créativité dans le travail, mais aussi dans des activités n'étant pas le cœur de leurs tâches.
- La difficulté à recruter et fidéliser les talents : à rendre un projet d'entreprise attractif et pas seulement prédéterminé et contraint.

SES OPPORTUNITÉS

POUR L'INDIVIDU

- Développement de compétences.
- Développement du réseau personnel.
- Epanouissement dans une activité ayant du sens et qui n'aurait pas pu être menée en dehors du temps travaillé.
- Occasions d'oxygénation rendant le travail prescrit moins pesant, voire donnant des idées pour le renouveler.

POUR L'ENTREPRISE

- Plus de liens entre les personnes de l'entreprise et la filière, le territoire...
- Découverte de compétences parmi les employés de la structure, qui n'étaient pas révélées dans les fiches de poste.
- Création d'espaces et de temps propices au développement de nouvelles compétences.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

Le mécénat de compétences / Les 20%
Google / La « Free-week » chez Gandhi

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Entreprises privées et organisations publiques, ensemble des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, associations et incubateurs.
- Un bassin de vie ou une filière.

LES FREINS ENVISAGÉS

- Des freins d'ordre économique : crainte de la part des chefs d'entreprises que la démarche coûte à l'entreprise plus qu'elle ne lui rapporte.
- Des freins idéologiques : lâcher la bride aux salariés, leur laisser de l'autonomie sans contrôle ni reporting.
- Manque de variétés des projets proposés et renoncement des salariés.

EN PRATIQUE

1 CONSTITUTION, À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE, OU D'UN BASSIN D'EMPLOI, D'UN POOL D'ACTEURS PARTENAIRES DU PROJET

Une grappe d'entreprises, associée à des incubateurs, des espaces de coworking, des fablabs, des réseaux associatifs, (autres....). Ces partenaires s'engagent à laisser à leurs salariés la possibilité de s'inscrire dans un projet en dehors de l'entreprise, sur la base du volontariat / mécénat de compétences, à hauteur de 1 ou 2 jours par mois, et à favoriser l'accueil de salariés au sein de projets en cours.

2 RECHERCHE DE SOUTIENS ÉCONOMIQUES COMPLÉMENTAIRES

pour faciliter l'adhésion au projet par des partenaires, et sa mise en œuvre : financements croisés, issus de fondation, de la redistribution, des variables fiscales, en orientant les congés, les CET (Compte Epargne Temps) pour alimenter ces formes d'implication, etc.

3 DÉFINITION COLLECTIVE DES MODALITÉS DE SOUMISSION DE PROJETS PAR LES EMPLOYÉS

Demande de dossier, critères de description du projet, etc.

4 ORGANISATION DE JOURNÉES DE PRÉSENTATION ET D'INFORMATIONS

au sein de chaque structure partenaire, mais aussi à l'échelle du territoire pour faire connaître le dispositif.

5 MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME D'APPEL À PROJETS, RECHERCHE DE COMPÉTENCES.

6 EXPÉRIMENTATION PUIS BILAN AU BOUT D'UN AN :

feedback des salariés et des partenaires projet.



« TROUVER LES
ESPACES DE TRAVAIL
PARTAGÉS À SON
PIED... »

TERRITOIRE 3
NOUVEAUX CONTENUS, NOUVEAUX ESPACES,
NOUVELLES TEMPORALITÉS



« TROUVER LES ESPACES DE TRAVAIL PARTAGÉS À SON PIED... »

L'informatisation des entreprises a conduit à la dématérialisation ou l'interfaçage par des écrans, d'un nombre croissant de tâches, de fonctions. Le travail est ainsi devenu plus mobile : possible à distance, en mobilité, en temps réel ou en temps décalé. Grâce à l'équipement personnel et les solutions de cloud, c'est tout l'environnement de travail qui est devenu mobile.

Sous l'impulsion des travailleurs indépendants, ou nomades, de nouveaux espaces de travail (coworking, tiers-lieu) ont été créés, afin d'offrir des lieux permanents ou occasionnels de travail, ainsi que des formes nouvelles de sociabilité.

Petit à petit les entreprises sont elles-mêmes « sorties de leurs murs », autorisant leurs salariés à travailler depuis chez eux ou dans un espace à proximité. Certaines d'entre elles ont « poussé les murs », en proposant des espaces de coworking en leur sein. Depuis la dernière décennie, ces espaces tiers se sont multipliés et diversifiés, ce ne sont plus des dispositifs anecdotiques : on en comptabilise, en France, plus de 300.



Le projet consiste à structurer à l'échelle territoriale un réseau d'espaces de travail partagés afin que ceux-ci puissent plus naturellement se mailler avec les besoins du tissu socio-économique.

L'objectif de meilleure coïncidence entre l'offre et la demande se base sur un travail de caractérisation des espaces de travail partagés existants, ainsi que des besoins des usagers, des organisations, et de leur mode projet.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Tout individu, groupe projet, ou organisation doit pouvoir trouver aisément et rapidement l'espace de travail partagé « à son pied » et « en proximité » ; ou un espace de travail à partager. Pour cela, il est d'abord nécessaire de qualifier :

> ses besoins : c'est-à-dire la nature du travail à effectuer (collaboratif, la multi-compétence ou au contraire le travail individuel, réflexif), le champ d'activités que cela concerne ou les communautés professionnelles recherchées (communautés de graphistes, d'architectes, de développeurs, de communicants...), le type d'opérations à réaliser (prototypages rapides, visioconférences et échanges à distance, réunions, brainstorming...), etc.

> ou son offre de services : location d'espaces, reconversion d'espaces, salle de réunion, espace de coworking, lieux partagés de prototypage rapide, etc.

Une grille d'analyse en ligne permettra ainsi aux demandeurs d'affiner la recherche, et d'identifier des lieux existants. En cas d'absence de résultat, ou pour les offreurs de services, une « coworking-box » pourrait être proposée, c'est-à-dire un outil méthodologique permettant d'implémenter facilement un espace de coworking au sein d'une structure.



« TROUVER LES ESPACES DE TRAVAIL PARTAGÉS À SON PIED... »

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- Une tension croissante vécue par les individus entre l'entreprise « lieu de travail subi » et l'espace tiers « lieu de travail choisi ».
- Une difficulté à choisir son lieu de travail devant l'offre importante d'espaces : distance, proximité avec la communauté d'appartenance, services ...

POUR L'ENTREPRISE

- Un « excess capacity » d'un côté (des bureaux, des hôtels d'entreprises, des pôles qui se vident), un débordement de l'autre (une offre d'espaces tiers qui ne couvre pas la demande et donne lieu à des pratiques sauvages « Loué à la journée, salon, dans appartement personnel, pour travailleurs mobiles »).
- Une difficulté à manager les équipes à distances, multi-sites, mais aussi à « gérer » des occupants n'appartenant pas à l'entreprise, mais pouvant apporter beaucoup à son écosystème.

POUR LA SOCIÉTÉ

- Un réaménagement spontané de l'activité tertiaire en particulier sur les territoires : non perçu par les décideurs.

LES FREINS ENVISAGÉS

Le projet ne doit pas se faire sur le « dos » des espaces de coworking existants, comme un niveau d'intermédiation supplémentaire : il doit être fédérateur, et augmenter les capacités d'extension, d'adaptabilité, d'évolutivité des espaces existants.

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

- Trouver facilement un espace de travail adapté à la nature de l'activité menée.
- Faire de la fréquentation d'un espace l'occasion de nouer des collaborations, de s'inscrire dans des projets, créer une activité.

POUR L'ENTREPRISE

- Optimiser l'aménagement de l'espace de travail en fonction de la nature des tâches à effectuer, des collaborations recherchées, et des espaces déjà existants à proximité de l'activité et/ou du domicile des employés .
- Exploiter autrement l'« excess capacity ».

LES INITIATIVES APPROCHANTES

Le réseau des Cantines / Les réseaux des FabLabs et la Fab Conference annuelle / La reconversion des espaces des entreprises à réseaux / Le COWO Tour de la Fonderie.

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Les entreprises à réseaux qui ont des locaux inoccupés, en attente d'une seconde vie.
- Les individuels à la recherche de locaux répondant à leurs besoins selon l'activité.
- Les collectivités territoriales qui ont besoin d'intégrer dans leur stratégie d'aménagement de l'espace les lieux partagés, en prenant en compte l'accès aux services essentiels, le lien social, le développement économique.
- Les créateurs, exploitants de « tiers lieux », qui ont besoin d'élargir leurs missions et leurs partenariats, de collaborer avec les autres acteurs ou d'autres réseaux, pour proposer une offre cohérente.

EN PRATIQUE

1 CONSTITUTION D'UNE DYNAMIQUE DE RÉSEAU MULTI-ACTEURS

Groupes d'entreprises, agence numérique régionale, coopératives, réseau de tiers-lieux, etc.

2 PRODUCTION COLLABORATIVE D'UNE TYPOLOGIE DES LIEUX PARTAGÉS

1) Qualification des espaces autour de critères à définir (nombre de places, forme open space, bureau individuel, salle de réunion -, fonction, environnement de travail dématérialisé, proximité des transports, accès temporaire ou non, modèles économiques et d'activités, facteurs de succès, nature de l'activité à mener, recherche de respiration, de sociabilité, de sérendipité, etc.).

2) Qualification des réseaux qui s'y trouvent (type de compétences, d'offres de services, de réponses collectives à des appels d'offres, de secteurs d'activité, etc.).

Cette typologie constitue la base d'un service « plateforme », destiné aux publics en recherche d'espaces partagés ou à partager.

3 PRODUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL POUR CONCEVOIR ET RELIER LES LIEUX PARTAGÉS DE DEMAIN

En agencant de manière souple et créative différentes caractéristiques (fonctions, espaces, temps, métiers, réseaux, publics, ...). Ce référentiel nécessitera une vision, à l'échelle des territoires, des collaborations entre lieux, des fonctions et des besoins qu'ils ont en commun, pour penser les logiques de localisation, les mutualisations, les conditions de réussite des espaces et de leurs réseaux... Le dispositif pourra même aller jusqu'à la création d'une « place de marchés de compétences ».

4 PROTOTYPAGE DE LA PLATEFORME POUR ENREGISTRER LES DIFFÉRENTS ESPACES DE TRAVAIL

5 FINANCEMENT PARTICIPATIF POUR LE DÉVELOPPEMENT

AUTRES PISTES D'ACTION

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : DESSINE-MOI UN BUREAU (PHYSIQUE OU VIRTUEL)

Comment construire un environnement de travail à la fois physique et virtuel qui soit suffisamment riche, matériellement et sensoriellement, pour pouvoir travailler en toutes conditions ?

Dématérialisation / Cloud computing / Tiers-lieu / Flexibilité / Outil / Temps / Environnement de travail / Équipe.

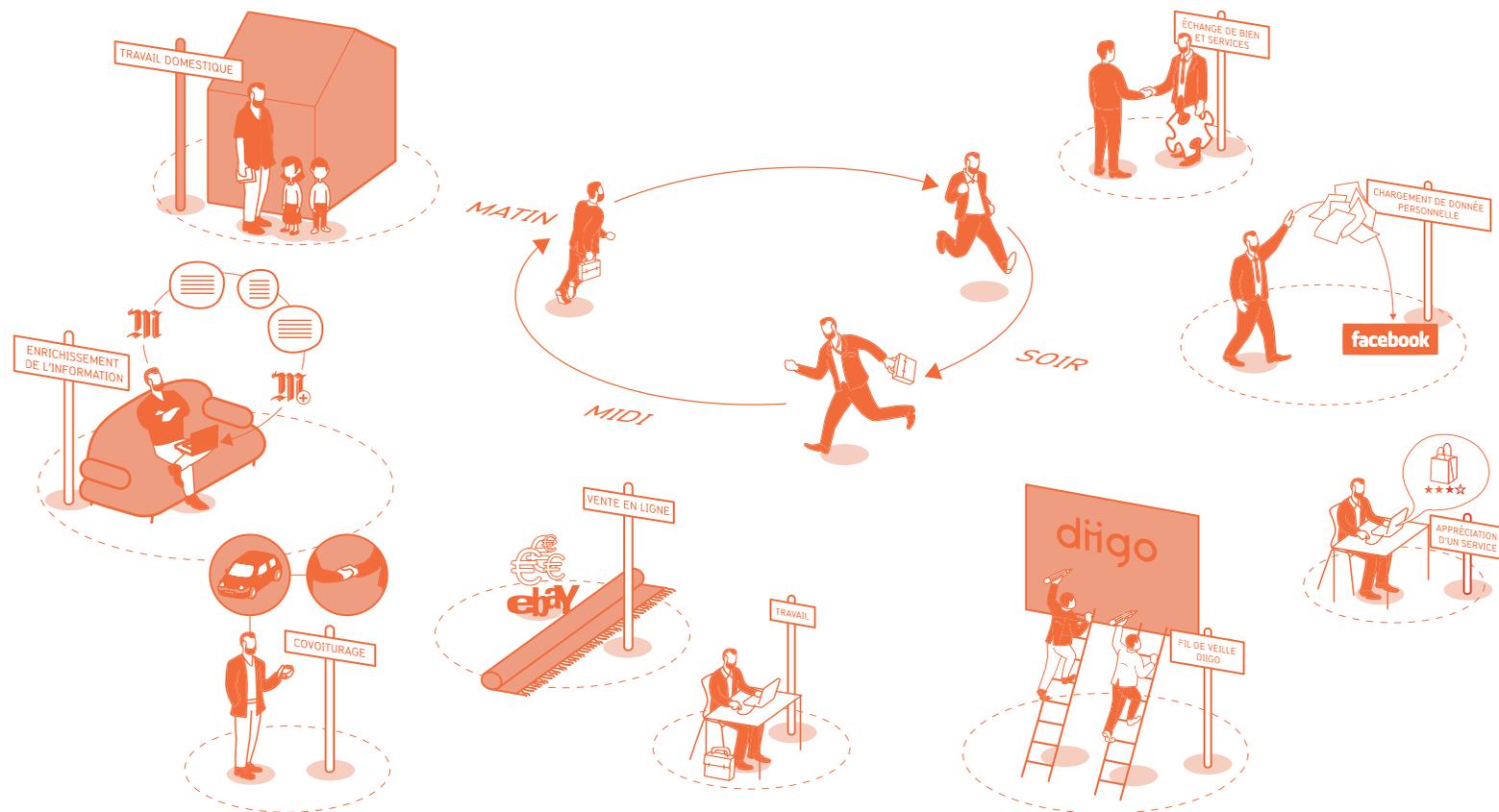
LA GPS TAXE : REVOIR LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES

Comment mieux répartir la valeur créée par les travailleurs mobiles et/ou télétravailleurs entre le siège social de l'organisation, le lieu d'habitation et le(s) lieu(x) de travail ?

Fiscalité / Mobilité / Télétravail / Développement économique / Répartition.



VALEUR DU TRAVAIL : INDICATEURS, RÉTRIBUTION ET VALORISATION



VALEUR DU TRAVAIL : INDICATEURS, RÉTRIBUTION ET VALORISATION

Comme on l'a vu dans les chapitres précédents, la destruction d'emplois liée à l'automatisation et à la robotisation d'un côté, et l'essor des plateformes d'intermédiation (Amazon Mechanical Turk, Uber...) de l'autre, ont modifié la perception que l'on pouvait avoir des mots « travail », « emploi », « activité ».

Si nous arrivons à la fin d'un modèle basé uniquement sur la production, la commercialisation et la vente de biens et de services pour laisser place à une économie plus contributive, n'est-il pas nécessaire de mettre en place de nouveaux indicateurs de production de la richesse et surtout de sa répartition ? Comment faire des nouveaux moyens de mesure un levier positif de transformations ?



1. L'ANALYSE DES TENDANCES

A - Nouvelles métriques du travail

> DE LA MESURE INDIVIDUELLE ...

La mesure de soi (Quantified self) s'est développée ces dernières années dans la sphère personnelle grâce à l'apparition des montres GPS, puis des bracelets connectés : nombre de kilomètres parcourus ou de pas effectués, dénivelé d'une sortie, calories brûlées, rythme cardiaque... le sportif peut suivre quotidiennement l'évolution de ses performances. Avec l'apparition des enregistreurs de sommeil et des balances connectées, ce sont des dizaines d'applications dédiées à la santé et au bien être qui ont été créées. Certains vont beaucoup plus loin, en enregistrant des moments précis de leur vie, comme par exemple Ellis Bartholomeus, game designer hollandaise, qui a photographié tout ce qu'elle mangeait dans la journée, en le partageant sur Facebook¹.

Mais dans la sphère professionnelle², la mesure de la performance de l'employé existe également depuis de nombreuses années, notamment depuis l'apparition du taylorisme. Conçue par l'ingénieur Frederick Taylor, cette organisation scientifique du travail analyse tout rigoureusement pour définir la meilleure façon de produire. Les employés dans les entrepôts de commerce en ligne sont également suivis à la trace par des capteurs pour définir le temps qu'ils mettent à récupérer un objet. Quant aux chauffeurs-livreurs, le GPS et le chronotachygraphe³ permettent de connaître leur itinéraire, leurs temps de conduite, de travail, de repos... Il est également possible de connaître et surveiller l'activité sur écran des employés, via des logiciels comme DeskTime, qui donnent des informations sur le temps de connexion, les services utilisés, les sites visités...

Une entreprise peut ainsi récolter des dizaines de données sur l'activité de son salarié, mais aussi de plus en plus sur sa santé. La ceinture lombaire connectée Kinetic⁴ permet de surveiller les mouvements des employés afin qu'ils prêtent attention à leurs gestes lorsqu'ils portent, ramassent et déposent des objets lourds ou encombrants. Une entreprise américaine a également proposé à ses employés



de porter un bracelet Fitbit pour réduire le coût de leur mutuelle. Enfin, nous ne pouvons pas ne pas citer Benoit Pereira da Silva, ce développeur indépendant qui était venu à Lift en 2014⁴ pour nous expliquer pourquoi il marchait (sur un tapis roulant) tout en codant et comment il arrivait à définir son chiffre d'affaire au kilomètre parcouru.

SCÉNARIO EXTRÊME

MESURE DU TRAVAIL RÉEL ET INDICATEUR DE BIEN-ÊTRE :

« TRAVAILLER CHEZ NOUS, C'EST VEILLER À VOTRE CAPITAL SANTÉ... »



Depuis que la mesure du bien-être est entrée dans le calcul du PIB, les entreprises ont à cœur de favoriser le bien-être de leurs salariés. Cela devient un indicateur à part entière de cotation des entreprises. La mesure et la rémunération du travail en sont transformées : ce ne sont plus seulement les résultats qui comptent, mais l'évaluation par les salariés de leur activité.

La part informelle du travail (le travail « invisible », l'échange, l'entraide, le dialogue, les réseaux informels) est mesurée par les traces d'usages laissées par les individus sur les réseaux. Chaque organisation de plus de 15 salariés doit lancer des concertations internes avec son personnel pour définir des indicateurs de bien-être adaptés à l'activité. La rapidité de cette transformation donne lieu à des prises de position parfois

démagogiques de la part des chefs d'entreprise, se disant prêts à adjoindre au travail « productif » un grand nombre de services de loisirs. Le management participatif gagne aussi du terrain grâce à des outils d'aide à la décision, s'appuyant sur la participation (et la pondération) des différentes parties prenantes de l'entreprise. Mais l'élaboration des algorithmes ouvre le champ à de nombreuses contestations.

Quels indicateurs inventer pour faire du bien-être une valeur du travail ? Faut-il quantifier le qualitatif ? Comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à cette logique de l'individualisation des outils et des tâches ? Comment rémunère-t-on ce « nouveau capital » individuel ?

> ... À LA MESURE COLLECTIVE

Lors de ce même Lift with Fing à Marseille en 2014, nous avons fait intervenir Ben Waber⁶, chercheur associé au MediaLab du MIT et président de la société Sociometric Solutions, pour nous parler des badges sociométriques, mis au point avec le professeur Alex Petland. Ces badges, portés autour du cou, permettent de mesurer les interactions sociales et de savoir comment fonctionne un groupe, en enregistrant les mouvements des personnes, leurs conversations, leurs rencontres, le ton de leur voix...

Par exemple, en réalisant l'analyse des interactions entre employés dans une société d'informatique, le cabinet d'étude de Ben Waber a montré que les techniciens parlaient principalement à 4 personnes et que cela leur permettait de terminer leur tâche technique beaucoup plus vite, mettant en moyenne 33% de temps en moins à l'accomplir ! Par contre, la productivité des 4 employés était assez moyenne, puisqu'ils prenaient du temps pour aider leurs collègues. Mais au final, ils étaient capables d'aider 20 personnes à être 30% plus efficaces. Suite à cette étude, l'entreprise a donc changé son organisation pour permettre à ces 4 experts d'être en support de leurs collègues.

Ces informations permettent également de mieux configurer les espaces de travail. Des entreprises ayant utilisé cette technologie pour mieux connaître le comportement de leurs employés ont ainsi constaté que ceux qui déjeunaient à des tables de 12 personnes étaient plus productifs que ceux qui mangeaient à des tables de 4 ou encore que des salles de réunions prévues pour 10 étaient utilisées en majorité par des groupes de 3 à 4 personnes. Une précision importante : lors de ces expérimentations, l'entreprise n'a pas accès aux données, qui sont de toute façon anonymisées, afin de garantir que le système ne sert pas à la surveillance particulière d'employés.

Les exemples de mesure collective de l'activité ne sont tout de même pas légion, les entreprises favorisant l'entretien individuel, les objectifs personnels, les valorisations individuelles... Nous en trouvons quelques uns dans les nouvelles



formes d'organisations. Par exemple, la société canadienne de capteurs Sensorica a mis en place un réseau de valeur ouvert (open value network⁷), permettant aux petites structures, mais aussi aux particuliers, de créer de façon collaborative, et de distribuer la valeur créée en prenant en compte les différents types de contributions : financière, matérielle, temps passé... Il est complété d'outils de collaboration, de coordination et de communication, de systèmes de feedbacks, de motivation et de réputation... afin de proposer une nouvelle économie : une économie peer-to-peer, collaborative et productrice de valeur.

Un autre exemple de système peer-to-peer, proposé par Jurgen Appelo⁸, concerne la répartition des primes. Cette question, qui fait partie des prérogatives du manager ou de la direction, est souvent source de mécontentement dans l'entreprise, car le salarié ne s'estime pas récompensé à sa juste valeur. Dans le système de Jurgen Appelo⁹, chaque membre d'une équipe est évalué par les autres, et l'accent est mis sur les bonnes choses qui ont été faites. Par exemple, dans son équipe, Jennifer a donné 15 crédits à Lisette «pour être l'épine dorsale de l'organisation. » Lisette a donné 25 points à Sergey «pour tous les retours et le soutien. » De son côté, Jurgen Appelo a reçu 10 crédits de Louise pour lui avoir fait entièrement confiance sur l'envoi de la newsletter, 15 points de Nicolas pour l'avoir aidé à organiser un atelier et 20 points de Jennifer pour avoir fait en sorte que l'équipe travaille à une vision commune. Les crédits que chacun reçoit sont ensuite transformés en prime.

Comme on a pu le voir, on peut rassembler de très nombreuses données sur l'activité (professionnelle, physique, extra-professionnelle) de ses employés, leurs interactions sociales (sur les réseaux et en vrai), leurs contributions, leur santé... mais tout doit-il être mesuré, enregistré, comptabilisé ? Est-ce que tout va compter dans les années à venir, modifiant alors la façon dont on redistribue la valeur créée ?



B - Nouvelles valorisations, nouvelle polarisation de la société ?

LA VALEUR DU RÉSEAU

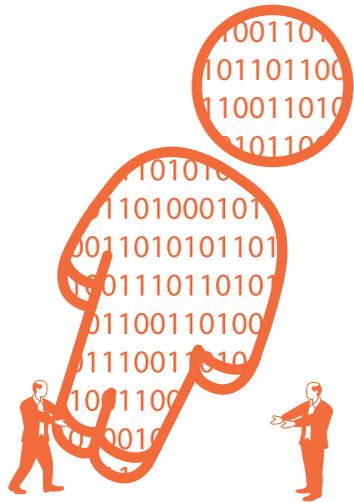
Parce qu'ils tracent, parce qu'ils génèrent des données, les réseaux sont en capacité de montrer les effets directs de création de valeur de certaines activités. Nous savons combien de fois un lien a été retweeté, une image likée sur Facebook, un article commenté sur LinkedIn... Des chercheurs considèrent d'ailleurs que cette activité, devenue somme toute assez banale, peut être considérée comme du travail (appelé "digital labor"¹⁰), dans le sens où elle crée de la valeur. Google améliore l'algorithme de son moteur de recherches à chaque recherche que nous effectuons, Facebook se nourrit des photos et articles que nous publions et likons pour vendre de la publicité ciblée. Dans leur rapport sur la fiscalité numérique, remis en 2013 au ministre de l'économie, Nicolas Colin et Pierre Collin proposaient de taxer les géants du web sur les données qu'ils capturaient et utilisaient. Le chercheur Jaron Lanier, quant à lui, suggère une rémunération sous forme de droits d'auteur, une sorte de « royalties de la donnée », où l'on devrait payer pour utiliser un article ou une photo sur Facebook par exemple¹¹.

Le modèle économique autour de la rémunération de cette activité à la fois professionnelle et extra-professionnelle est encore en discussion. S'il n'est même pas sûr qu'elle soit un jour rémunérée, financièrement parlant, certains savent tout de même en retirer des avantages. Comme nous l'avons vu précédemment, le recrutement d'un community manager peut se faire sur son score Klout, car celui-ci permet d'évaluer la notoriété et l'influence sociale d'une personne. Chez les développeurs, il peut être plus important d'avoir un profil GitHub, un service de gestion de développement collaboratif de logiciel, qu'un joli CV, pour montrer ses compétences, ses contributions aux différents projets, sa connaissance de tel langage, etc. Le recruteur peut voir vraiment de quoi est capable le développeur.

LES ALGORITHMES RÉVOLUTIONNENT LE RECRUTEMENT

Les recruteurs recevant beaucoup de CV prennent souvent peu de temps pour les lire. Tel candidat sera recalé car il sort de l'université x, un autre car il a un trou dans son parcours professionnel, un troisième car il habite dans tel quartier. L'analyse de la masse de données laissées par un candidat peut permettre d'améliorer le recrutement en supprimant les biais humains et en prenant en considération d'autres critères, comme les projets extra-professionnels et l'évaluation par les pairs (par exemple, pour les développeurs utilisant Github, service web d'hébergement et de gestion de développement de logiciels). LinkedIn a également mis en place un service, baptisé Recruiter, pour aider les recruteurs à trouver les bons profils parmi les millions présents sur le site¹².





SCÉNARIO EXTRÊME

LES BIG DATA À LA BASE DU REVENU UNIVERSEL D'EXISTENCE

Suite au rapport français Colin&Collin paru en 2013, une fronde s'étend en Europe. La réutilisation des données personnelles, symbolisée par les « Big Data », fait l'objet de luttes sociales et politiques importantes. Les entreprises pratiquant l'analyse et la réutilisation des données personnelles se voient contraintes, à partir de 2014, de payer des droits de réutilisation aux usagers, selon un modèle élaboré par les CNIL européennes. Ces rétributions deviennent alors la base d'un revenu minimum d'existence, complété par des aides publiques et du salariat classique. Mais de nouvelles inégalités apparaissent, en particulier auprès des publics dits de l'e-exclusion.

L'exploitation des données peut-elle être à l'origine d'une production « collective » de valeur ? Le numérique ouvre-t-il le champ à de nouvelles formes de rémunération (symbolique, financière...) ?

Par ailleurs, son réseau peut également permettre d'avoir accès à des contenus originaux : le service « Pay with a tweet »¹³ permet ainsi de télécharger un ebook gratuitement en en faisant simplement la promotion à ses abonnés par un tweet.

UNE SOCIÉTÉ VRAIMENT PLUS COLLABORATIVE ?

De nouveaux modèles économiques, articulant sphère marchande et non marchande, sont apparus ces dernières années. On peut notamment citer l'économie du partage (modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété et met donc en avant la mutualisation des biens, espaces, outils, temps...) ; l'économie de la contribution¹⁴ (modèle développé par Bernard Stiegler dans lequel il n'y a plus, d'un côté, les producteurs et, de l'autre, les consommateurs, mais des contributeurs, comme on peut déjà le voir dans le développement des logiciels libres) ou encore l'économie des communs (modèle développé par Elinor Ostrom¹⁵ mettant en avant l'auto-organisation en « communautés » pour la gestion des ressources communes, des biens communs).

Ces trois modèles ont la particularité de s'appuyer sur des réseaux, des communautés et l'on voit bien comment internet et le numérique ont démocratisé ces modèles, en mettant en place des plateformes d'intermédiation (échanges et/ou locations de biens, de services, de savoirs, de compétences, d'argent...), en fournissant des outils (wikis, logiciels libres...), ou encore en permettant de garantir un certain niveau de confiance entre les utilisateurs (via les systèmes de réputation, les notes, les commentaires).

Cependant comme l'explique la journaliste Susie Cagle¹⁶, nous sommes face à un capitalisme de catastrophe, car « *le succès de l'économie du partage est inextricablement lié à la récession économique* », c'est un capitalisme qui prospère sur la crise de l'emploi. D'ailleurs, de nombreux services de l'économie du partage développés dans un esprit d'entraide connaissent des clones payants : on ne partage plus son canapé sur Couchsurfing¹⁷, mais on le loue sur AirBnB, on ne prête pas sa perceuse à son voisin grâce à ShareVoisins, mais on lui loue sur Zilok; le covoiturage a perdu son esprit conviviale dès début et est devenu une activité à part entière pour certains qui transportent des gens à longueur de journées¹⁸. C'est également pour cette raison que les plateformes de micro-tâches telles qu'Amazon Mechanical Turk, TaskRabbit, mais aussi les services comme Uber, Instacart



(service de livraison) ou Monkey Parking (pour « vendre » la place de parking public que l'on va laisser vacante en partant...) prospèrent : dans un contexte de crise économique, ces petits boulots de quelques heures permettent de gagner quelques euros ou dollars. Pour Robert Reich, ancien professeur à Harvard et Secrétaire d'État au Travail de Bill Clinton, l'économie du partage est surtout « l'économie du partage des restes »¹⁹.

On pourrait également parler de toutes les « petites mains » qui scannent les livres pour Google et son service Google Books, sans profiter de tous les avantages dont bénéficient les employés sur le Campus (nourriture gratuite, salle de sport, pressing...). Alors que l'on ne les voit très rarement au détour d'un scan²⁰, elles permettent de montrer toute cette partie invisible d'un travail fastidieux, qui est caché aux personnes qui utilisent ces services.

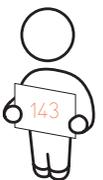
Cette activité illustre bien la polarisation d'une société entre des travailleurs peu qualifiés et sous-payés ; et des salariés hautement qualifiés, dont le travail, très bien rémunéré, est peu menacé par la mécanisation et l'automatisation, profitant des réseaux pour valoriser leur capital intellectuel, cognitif et financier.

2) LE TERRITOIRE D'INNOVATION

A - Le numérique à la base de nouveaux revenus d'activités

Aujourd'hui, par la notion de travail productif, c'est essentiellement le travail rémunéré au sein des entreprises/organisations qui est désigné. Or, beaucoup d'autres formes de « travail » produisent de la valeur, par exemple l'économie domestique.

Ce qui change avec les technologies numériques, c'est qu'elles sont en même temps un outil de production, un outil de mesure et de quantification, un moyen de traçabilité. En cela, elles ont la capacité de mettre en visibilité une production



CHAPITRE 4 : VALEUR DU TRAVAIL

de valeur jusqu'alors invisible. Des externalités positives ou négatives peuvent être mesurées, captées, voire marchandisées (taxes écologiques sur les marchés financiers).

La valorisation des données personnelles, des traces d'usages, des contributions volontaires, au cœur des modèles économiques des géants du net, en est un autre exemple éloquent, et questionne les frontières du travail. Si le service est gratuit, c'est moins en raison du fait que l'utilisateur-consommateur en est le produit, c'est surtout qu'il en est le travailleur, l'ouvrier du service (travail gratuit / travail du consommateur). Si ce travail est de faible intensité, d'un point de vue individuel (un like, un REcaptcha, des mots clés dans un moteur de recherche, des liens dans un article...), il devient d'une valeur inestimable quand il relève de millions de personnes en même temps.

Les réseaux numériques sont aussi le support de nouveaux modèles productifs : par exemple l'économie collaborative, l'économie des biens communs bousculent les frontières traditionnelles du marchand et du non-marchand, du privé, du public et des « communs ». S'ils rendent possible l'émergence d'activités complémentaires (don/contre-don, partage, micro-activités commerciales), ils donnent aussi lieu à de nouvelles formes de travail précaire : travail atomisé, à la tâche (Amazon Mechanical Turk/Task Rabbit).

Enfin, les réseaux numériques servent aussi de vecteur à d'autres formes de valorisation symbolique ou financière : les monnaies complémentaires, l'e-réputation. Le numérique est en train de devenir le moyen et le support de nouveaux revenus d'activités, de nouvelles valorisations, posant la question :

- de ce qui compte économiquement,
- de ce qui ne devrait pas compter (don/contre-don, échange non-marchand, partage solidaire) bien qu'il soit mesurable,
- de ce qui peut être autrement valorisé, sans être monétarisé,
- de ce qui devrait être rétribué.



Scénario 1

L'entreprise étendue

« À PARTIR DE MAINTENANT, VOUS ENTREZ DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE »

L'entreprise n'est plus depuis longtemps un espace clos, fermé sur lui-même : l'informatisation a rendu possible le saucissonnage de l'ensemble de la chaîne de valeur, facilitant les externalisations, la sous-traitance. Au final, le cœur de l'entreprise s'est réduit, tandis que la chaîne des sous-traitants s'est considérablement allongée, augmentant l'interdépendance et complexifiant la gouvernance.

Ce processus se poursuit. Les internautes-consommateurs-clients deviennent de plus en plus des parties-prenantes de l'entreprise : ils participent activement à la création des produits, à la communication sur les marques (via les réseaux), à la vente par le marketing viral. Conscients de ce poids dans l'économie de l'entreprise, les internautes-consommateurs-clients les plus « influents » se mettent à monnayer leurs contributions, qu'ils perçoivent comme des activités complémentaires. Les formes de rétributions « symboliques » ne suffisent plus. Il faut rentrer dans le dur...

Quels seront les modes de rétribution de ces contributions individuelles ? Quels sont les postes qui prendront en charge et géreront ces échanges avec les utilisateurs ?

LES TENDANCES

Co-voiturage.fr : le service est proposé par des automobilistes volontaires.

Nike : un exemple d'entreprises qui a externalisé l'ensemble de sa production/chaîne de valeur, sauf le design, le marketing.

Fiat Local Motors : produisant des voitures crowdsourcées

Sensorica n'emploie pas de salariés, seulement des contributeurs dont les contributions sont tracées, et rémunérées si le produit se vend.

L'apparition des licences Creative Commons ou Licence GETTY Image : deux manières de gérer le droit d'auteur des contributions.

Pay-with-a-tweet : premier système de paiement social (les individus payent un produit avec la valeur de leur réseau social).

LES TENSIONS

Le règne de la prédation : les grands groupes cherchent à capter l'innovation des start-ups ou des foules. L'innovation ouverte profite surtout aux grandes organisations.

Extension des exigences citoyennes aux organisations de travail : les consommateurs exigent de plus en plus de transparence, une éthique dans la production, ou de la participation aux choix stratégiques de l'entreprise (RSE).

La propriété intellectuelle en question, et la rétribution des contributeurs : à qui appartiennent les idées co-produites ? Comment rétribuer les contributeurs ? Symboliquement (notoriété, reconnaissance, réseaux), financièrement (marchande, contre-part, salaire). La part de gratuité des contributions est-elle sacrée ? Y a-t-il un risque de lassitude des contributeurs ?

L'entreprise n'est plus un « cœur » d'activités mais un maillon dans une chaîne interdépendante : un élément dans un écosystème complexe.



SCÉNARIO 1

L'ENTREPRISE ÉTENDUE

LE CONTEXTE IMAGINÉ

Organisation de taille moyenne (80 salariés), dans la production agro-alimentaire. En dehors des trois associés fondateurs, l'ensemble des collaborateurs a « un pied dedans, un pied dehors ».

Les employés sont même recrutés sur leur « multiple appartenance », celle-ci pouvant être fructueuse à terme pour l'entreprise. L'entreprise joue le jeu d'associer ses réseaux d'employés, fournisseurs, clients, à la communication sur les produits mais aussi à la production, via des FabLabs locaux

LES PERSONNAGES PRINCIPAUX



LE CHEF D'ENTREPRISE

Ce chef d'entreprise sait que la confiance des clients dans les produits est essentielle. Toute personne – employés, partenaires, prestataires, clients-consommateurs – est un ambassadeur potentiel de la marque.

Ainsi il fait du modèle « d'entreprise étendue » une stratégie à part entière de production, de communication, de marketing, et de recrutement. Cela oblige à un management complexe : jouer le jeu du « participatif » avec des collaborateurs pour certains en CDI, pour d'autres en contrats courts, des consultants, des consomm'acteurs. Et ce, tout en maintenant un cap, qu'il rediscute sans cesse avec ses deux associés.



LE JEUNE TRAVAILLEUR

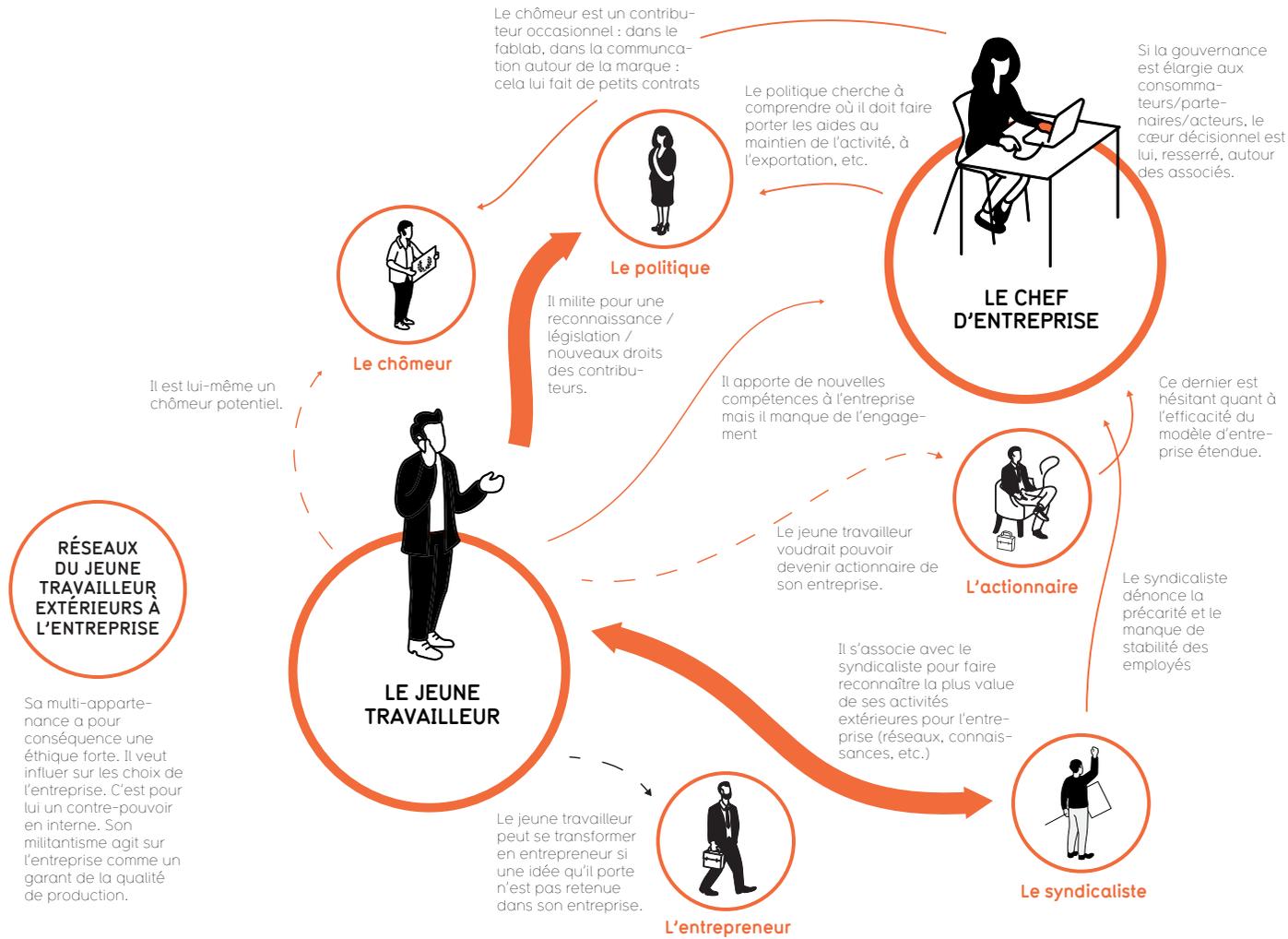
Ce sont ses engagements militants qui l'ont fait connaître, et lui ont permis d'être recruté en CDD. Il souhaite avant tout que ce qu'il fait au quotidien ait du sens.

Il continue donc à mener plusieurs activités en parallèle, pas toujours rémunérées, en essayant de trouver un équilibre acceptable entre activités professionnelles et personnelles. Cela exige beaucoup de dynamisme, de réactivité, d'adaptabilité.

Il sait que maintenir ses activités associatives l'aideront à faire reconnaître ses compétences, et à changer de job si besoin. Mais cette multi-appartenance a pour conséquence d'une part une « implication par à-coup » dans l'entreprise, liée au rythme des projets extérieurs, d'autre part des exigences éthiques fortes. L'employé veut influencer sur les choix de l'entreprise.

SCÉNARIO 1

L'ENTREPRISE ÉTENDUE



RÉFÉRENCES

- ¹<http://www.internetactu.net/2013/05/22/la-mise-en-chiffre-de-soi-12-qui-sont-ceux-qui-se-mesurent/>
- ²<http://www.internetactu.net/2015/09/10/bodyware-le-corps-au-travail/>
- ³<https://fr.wikipedia.org/wiki/Chronotachygraphe>
- ⁴<http://alireailleurs.tumblr.com/post/112034308236/ceinture-lombaire-connect%C3%A9-wired>
- ⁵<http://www.internetactu.net/2014/11/05/et-vous-quel-est-votre-chiffre-daffaires-au-kilometre/>
- ⁶<http://www.internetactu.net/2014/11/06/productivite-nouveaux-capteurs-nouveaux-indicateurs/>
- ⁷http://valuenetwork.referata.com/wiki/Main_Page
- ⁸<http://jurgennappelo.com/>
- ⁹<http://www.forbes.com/sites/jurgennappelo/2015/07/08/the-peer-to-peer-bonus-system/>
- ¹⁰http://www.liberation.fr/economie/2015/09/11/antonio-casilli-poster-sur-facebook-c-est-travailler-comment-nous-remunerer_1380647
- ¹¹<http://www.internetactu.net/2014/11/12/digital-labor-comment-repondre-a-lexploitation-croissante-du-moins-de-nos-comportements/>
- ¹²<http://www.internetactu.net/2013/05/03/lemploi-a-lepreuve-des-algorithmes/>
- ¹³<http://www.paywithatweet.com/>
- ¹⁴<http://arsindustrialis.org/economie-de-la-contribution>
- ¹⁵https://fr.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom
- ¹⁶<http://www.internetactu.net/2014/07/10/quest-ce-que-leconomie-du-partage-partage-33-un-capitalisme-de-catastrophe/>
- ¹⁷<https://fr.wikipedia.org/wiki/CouchSurfing>
- ¹⁸<http://blogs.mediapart.fr/blog/evenstrood/200614/blablacar-le-covoiturage-tue-par-la-finance-et-l-appat-du-gain>
- ¹⁹<http://robertreich.org/post/109894095095>
- ²⁰<http://allday.com/post/2689-the-hidden-labor-behind-googles-push-to-digitize-the-worlds-books/>





« LA VAE ÉTENDUE : VALORISATION DES ACQUIS ET EXPÉRI- ENCES ÉTENDUES. »

TERRITOIRE 4
VALEUR DU TRAVAIL : INDICATEURS,
RÉTRIBUTION ET VALORISATION





LA VAE ÉTENDUE : VALORISATION DES ACQUIS ET EXPÉRIENCES ÉTENDUES

Les individus « actifs » mènent souvent plusieurs activités en même temps : soit qu'ils soient contraints d'articuler différents temps partiels, soit qu'ils combinent délibérément plusieurs activités (slashers, multitaskers), ou parce qu'ils juxtaposent aux activités professionnelles des activités extra-professionnelles, militantes, familiales, associatives, de loisirs, etc.

Or toutes les activités comptent : pour les réseaux qu'elles génèrent et les capacités de rebond dans l'emploi, pour les compétences qu'elles développent, pour le bien-être qu'elles procurent et qui se répercutent aux autres temps sociaux. Les organisations de travail, tout en valorisant depuis plusieurs années le capital humain, se préoccupent peu, en réalité, des autres sphères d'activités, ni même des autres compétences. Comment aider les individus à mieux valoriser leurs expériences, et les entreprises à en tirer parti ?



Le projet a pour objectif de développer et systématiser la validation des acquis et des expériences « étendues » des individus qu'ils soient dans l'emploi, rattachés à une organisation, ou dans une activité non rémunérée.

Le projet s'appuie sur plusieurs leviers d'actions : des processus de valorisation de l'expérience, à la fois accompagnés et individuels ; des outils de gestion et de publicisation de soi (self-Rh, eportfolio) ; des systèmes de recommandations par les pairs.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHÉ

Le projet consiste en une expérimentation de long terme, réunissant plusieurs entreprises pilotes, qui jouent le jeu de proposer une VAE étendue à un panel déterminé. Ce panel et leurs équipes de managers sont suivis et analysés par un comité scientifique national (réunissant des acteurs publics et privés) qui supervise l'expérimentation.

Le comité évalue l'impact de l'expérimentation :

- > sur la mobilité des individus et leurs trajectoires en interne comme en externe ;
- > sur le management ;
- > sur l'innovation.

CE QUI POSE PROBLÈME, GENÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- Les individus ont du mal à valoriser l'ensemble de leurs compétences, voire les sous-estiment. Ils se sentent souvent peu écoutés, mal reconnus dans leurs efforts.
- Ils s'investissent moins dans des entreprises qui, sentent-ils, investissent moins en eux ; il y a une insatisfaction ou incompréhension croissante entre les individus et les organisations.
- Ils souhaiteraient une meilleure prise en compte des trajectoires personnelles.



LA VAE ÉTENDUE : VALORISATION DES ACQUIS ET EXPÉRIENCES ÉTENDUES

Pour l'entreprise

Les entreprises ont besoin d'une main d'œuvre flexible, mobile, évolutive mais elles ne prennent pas toujours le temps de former leurs collaborateurs, ou d'identifier en interne des compétences nouvelles.

Elles recherchent de véritables « couteaux suisses », tout en sous-utilisant les talents cachés des équipes internes. Elles peinent à fidéliser les talents.

Pour la société

Une non-coïncidence entre l'offre et la demande, avec un manque de mobilité du personnel au sein des entreprises, et une persistance dans le chômage pour les autres.

LES FREINS ENVISAGÉS

- Une philosophie de l'accompagnement qui fasse vivre aux individus une tyrannie de la transparence : les approches développées doivent permettre aux individus de choisir le degré de dévoilement et de mise en valeur de soi-même.
- Une approche centrée uniquement sur des solutions « outils », laissant les individus « seuls » dans la gestion de leur parcours.

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

Valorisation régulière des expériences et des compétences, et pas seulement lors des périodes de crises et de remise en question.

Pour l'entreprise

La VAE étendue donnera aux entreprises une connaissance plus fine des collaborateurs embauchés ou à embaucher, rendra possible un management adapté et personnalisé,

et une meilleure prise en compte des trajectoires individuelles.

Pour la société

Une plus grande mobilité de la population active, grâce à un accompagnement fourni tout au long de la vie, à la construction et la gestion de la trajectoire professionnelle.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

Validation des acquis de l'expérience
Bilan de compétences / Droit individuel de formation / Conseil en évolution professionnelle.

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

Des RH, des experts de la gestion de la carrière (coach, expert de l'orientation, de la reconversion), Pôle Emploi, Viadeo, LinkedIn, les maisons de l'emploi, les missions locales, les OPCA.

EN PRATIQUE

0

PRÉ-QUALIFICATION DU PROJET

- Nourrir la méthode, alimenter la conception de la démarche par du retour d'expériences (VAE classique, bilan de compétences, les apports, les échecs, etc.).
- Construire le comité de pilotage et comité scientifique.
- Construire le cahier des charges.

1

CONCEPTION COLLABORATIVE DE SCÉNARIOS « VAE ÉTENDUE »

Outils et méthodes d'accompagnement

2

RECHERCHE DE PARTENAIRES

Organisations publiques, privées, travailleurs indépendants, associations de chômeurs.

3

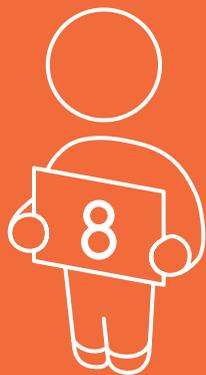
KICK OFF MEETING

4

EXPÉRIMENTATION

5

ÉVALUATION DES ÉVOLUTIONS DU MANAGEMENT & DE LA TRAJECTOIRE INTERNE ET EXTERNE DES INDIVIDUS



« METTRE EN PLACE L'ENTREPRISE SANS PORTILLONS »

TERRITOIRE 4
VALEUR DU TRAVAIL : INDICATEURS,
RÉTRIBUTION ET VALORISATION





METTRE EN PLACE L'ENTREPRISE SANS PORTILLONS

L'entreprise vit une crise de la confiance : alors que l'informatisation a rationalisé et intensifié le travail, les salariés viennent en entreprise avec leur matériel personnel, ou développent des usages privés des dispositifs professionnels. La question de l'intimité du travailleur connecté et celle de la sécurité des données viennent se heurter l'une à l'autre. L'exigence de confidentialité est aussi mise à mal par des interactions de travail à cheval entre l'interne et l'externe, au sein de l'entreprise étendue.

Le contrôle accru (reporting, surveillance, transparence subie), rendu possible par l'informatique, va à l'encontre de l'injonction à l'autonomie et à l'initiative faite, par ailleurs, aux salariés.

La défiance s'installe aussi parfois entre les services des grandes organisations, qui développent des relations de type « marchand » : chaque service agit en « client » et en « fournisseur » des autres, cassant les formes de solidarité interne.



Le projet « l'entreprise sans portillons » consiste à construire une entreprise fonctionnant « en confiance », sans badges électroniques, sans reporting, sans contrôle... Pour cela, il se structure autour de la redéfinition du rôle des managers ainsi que l'émergence de « nouvelles informations » de pilotage.

DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE

Le projet se situe au sein d'une entreprise volontaire. La condition de départ est une décision du Comité Exécutif portée par l'équipe dirigeante : la direction doit vouloir s'engager dans le sens d'une redéfinition complète du management, et porter la dynamique.

CE QUI POSE PROBLÈME, GÈNÈRE DES RISQUES

Pour l'individu

- Un cadre de subordination remis en question par l'attente d'autonomie et de prise d'initiative d'un côté, l'éclatement de l'unité de temps et de lieu du travail, le mode projet de l'autre.
- Une perte d'engagement et d'investissement des individus dans les organisations.

Pour l'entreprise

- Des informations qui circulent mal, une défiance croissante entre les organisations et leurs membres, due au manque de sécurité professionnelle et d'engagement de l'entreprise vis-à-vis du salarié.
- Une ouverture de l'entreprise au monde extérieur, aux réseaux de cotraitants, qui peut mettre en tension l'unité et l'identité de l'organisation.
- Une disjonction croissante entre les organisations et les individus : vers la fin de l'entreprise ?



ZONE D'AUTONOMIE TEMPORAIRE DANS L'ACTIVITÉ

SES OPPORTUNITÉS

Pour l'individu

- La mise en place d'un « système d'information » (au sens large, pas seulement informatique) de l'entreprise très ouvert, transparent, open source, permet de favoriser la collaboration et la circulation de l'information plutôt que de la contrôler.
- Les outils de pilotage sont transparents, associés à des modes de reconnaissance du travail fait, et pensés d'abord pour être utiles aux acteurs de terrain. Ainsi au lieu de leur demander des rapports, il s'agit de les outiller pour leur permettre de fournir des prévisions qualitatives, et des indicateurs auxquels ils savent donner un sens.

Pour l'entreprise

Le projet doit :

- participer, in fine, à réintroduire de la lisibilité, voire de la simplicité dans les fonctionnements d'équipes ;
- produire de nouveaux outils d'information et de pilotage, coproduits et partagés, transparents et auditable, équitables ;
- légitimer la coexistence de plusieurs « organigrammes » dans l'entreprise : le hiérarchique, celui des équipes projets, etc.

Le management est réorienté vers des rôles de super-analystes, coaches, médiateurs, gestionnaires de talents, fournisseurs de management services, assembleurs de compétences.

LES INITIATIVES APPROCHANTES

Sensori.ca et son « Value Driven Network » où les contributions de chacun sont clairement indiquées et visibles par tous / Happy.co.uk (transparence, responsabilisation, managers élus, rémunérations discutées...) / Le travail distribué.

LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- Les managers, dont les rôles vont devoir changer, le système d'information, les collaborateurs, internes comme externes, les « parties prenantes » (clients, sous-traitants, actionnaires...), forcément impactées par les choix d'organisation de l'entreprise.

LES FREINS ENVISAGÉS

- Un Comité Exécutif qui ne jouerait pas le « jeu ».
- Des fonctions intermédiaires d'encadrement qui « résisteraient » à une redéfinition de leur rôle.
- Des dispositifs de reconnaissance, d'incitation, de rémunération, d'évolution de ces nouveaux rôles de managers pas assez incitatifs.

EN PRATIQUE

0

ÉTAPES PRÉALABLES

- Choisir une entité de l'entreprise comme «pilote », avec un patron de l'entité comme « sponsor », une petite équipe dédiée, entièrement consacrée au projet, composée pour moitié d'extérieurs et pour moitié de cadres et collaborateurs de l'entité; et un groupe de pilotage plutôt managérial, en prise constante et fréquente avec le projet (réunions fréquentes, même si courtes, information continue en ligne...).
- Informer toute l'entreprise.

1

PROJECTION « LIBRE »

- Décrire ensemble ce que serait l'entreprise ouverte, sans portillons.
- Nourrir la réflexion à l'aide de signaux faibles dans et hors de l'entreprise : exemples, cas pratiques, outils, théories, etc, et à l'aide d'échange avec les parties prenantes sur « pourquoi travailler en confiance ? ».

2

IDENTIFIER LES PORTILLONS

Travail d'état des lieux, d'analyse d'activités, mené par les équipes et les managers pour identifier : les indicateurs, contrôles et procédures inutiles ; ce qui devrait fonctionner autrement (centré sur le reporting, l'autorité et la circulation de l'information).

3

RECONSTRUIRE EN « BASE ZÉRO »

- Reconstruire à partir de zéro : les informations de pilotage, leur production, leur circulation et leur analyse partagée ; les rôles du management (fonctions-rôles, réseaux, outils, images, formes de reconnaissance.
- Croiser avec les besoins et attentes de la direction et des autres parties prenantes.
- Faire converger les besoins ascendants et descendants.

4

EXPÉRIMENTER

- Expérimentation, analyse, ajustements continus.
- Transparence continue en interne.

AUTRES PISTES D'ACTION

NOUVELLES MÉTROLOGIES : FAIRE ÉVALUER PAR LES ÉQUIPES LES CONTRIBUTIONS QUALITATIVES À LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

Peut-on renverser les mesures traditionnelles de l'activité en instituant des évaluations internes, par les collectifs de travail, des modes de contributions positives (internes / externes) au collectif ?

Évaluation partagée /
Mesure de l'activité /
Nouvelle métrologie /
Capitalisation.

NOUVEAU SYSTÈME DE VALEURS : ASSOCIER À LA VALEUR ÉCONOMIQUE D'AUTRES CRITÈRES DE VALEURS

Comment définir collectivement ce qui produit de la valeur (apprentissage, développement durable, engagement, réputation) pour une organisation et l'établir comme un nouveau système de valeurs lisible et actionnable pour les individus, les collectifs et la direction ?

Mesure de l'activité /
Nouveaux indicateurs /
Nouvelles valeurs /
Externalités positives.

REVENU INCONDITIONNEL D'ACTIVITÉS

Faut-il assurer aux individus actifs un revenu minimum d'activités de façon à redonner aux « communs » une partie de la valeur et de la richesse produites par le travail collectif ?

Précarité / Subsistance /
Revenu universel
d'existence /
Communs.



CONCLUSION

SYNTHÈSE DU PROGRAMME
DIGIWORK (2012-2014)



DIGIWORK
CONCLUSION



VERS QUEL MONDE DU TRAVAIL VA-T-ON ?

Individualisation et individuation du travail, nouvelles formes de collaboration et collectifs productifs, transformation du rapport à l'espace et au temps, émergence de nouvelles unités de valeur liées aux activités productives, nouvelles capacités de mesure...

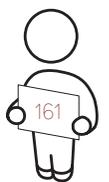
Face à la diversité des enjeux et problématiques soulevés dans le programme Digiwork, et rappelés dans cet ouvrage, il n'est certes pas question de conclure. Les mutations du monde du travail en sont à leur début, et vont générer de nombreux débats, peut-être conflits, à l'instar de la Loi Travail en 2016.

C'est une transition qui est en cours, c'est-à-dire : une phase très particulière de l'évolution d'une société, où celle-ci rencontre de plus en plus de difficultés, internes et/ou externes, à reproduire le système économique et social sur lequel elle se fonde, et commence à se réorganiser plus ou moins vite ou plus ou moins violemment sur la base d'un autre système qui finalement devient à son tour la forme générale des conditions nouvelles d'existence.

Il ne s'agit pas non plus de rester passif, mais bien de prendre part à cette transition, en continuant d'éclairer les enjeux, en s'engageant dans des expérimentations (voir les expérimentations « Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue » et « La Musette numérique de l'actif »). Mais aussi en formulant des avenir souhaitables.

C'est ainsi que le Jeu de la transition s'est construit. En octobre 2014, à Marseille, à l'occasion de la conférence internationale Lift with Fing, et de la restitution des travaux Digiwork, plus d'une centaine de participants ont joué le jeu de la transition : c'est-à-dire qu'ils ont été invités à imaginer et raconter ensemble plusieurs récits à la fois plausibles et souhaitables de la transition du système dont ils sont - nous sommes - tous les acteurs.

Articulant tendances lourdes, émergences, tensions internes, éléments perturbateurs et modèles actuels du travail, trois récits de transitions, souhaitables ou non, ont été imaginées.



LA GUILDE DES ACTIFS

La gestion du travail et de l'emploi dissocie deux activités complémentaires : d'un côté, l'entreprise, devenue un pur centre d'activité économique ; de l'autre, de nouvelles organisations baptisées "guildes", en charge des ressources humaines.

Organisées selon les cas par métiers (parfois à l'échelle internationale) ou par territoires (notamment pour les travailleurs les moins qualifiés), les guildes prennent en charge le placement de leurs membres, leur formation, leur rémunération et leur protection sociale.

En concurrence autour des professions les plus demandées, elles se différencient par leur capacité à assurer un revenu stable et raisonnable, une protection en cas de coup dur, une évolution

professionnelle ou encore, une vie communautaire.

L'Etat joue un rôle de régulateur et de réassureur des guildes. Il garantit (difficilement) une péréquation entre les guildes les plus riches et les autres. Il fait en sorte que les guildes n'abusent pas de leur pouvoir vis-à-vis des entreprises (chantage aux talents) ou des individus (racket...).

Le choix d'une guildes, son développement en son sein mais aussi la préservation d'une certaine autonomie vis-à-vis d'elle, deviennent des questions importantes dans l'évolution professionnelle de chacun. Les réseaux sociaux jouent pour cela un rôle irremplaçable.



FAIT DÉCLENCEUR 1

Face à l'impossibilité de retrouver un emploi par les chemins classiques, un collectif de 'précaires' s'organise en guilde pour partager le travail et s'entraider. L'initiative fait très rapidement des petits.



FAIT DÉCLENCEUR 2

Mise en situation de concurrence effrénée par les places de marché, la profession des designers-graphistes s'organise en mode corporatiste. Elle entend défendre ses droits face aux plateformes et aux clients, développer une solidarité professionnelle et valoriser ses métiers.

PREMIÈRE RECONNAISSANCE

Une région confie à sa guilde locale la reconversion des salariés d'une zone industrielle en crise. La guilde se professionnalise et concurrence directement Pôle Emploi et certaines mutuelles. Un nombre croissant de salariés, d'indépendants et de chômeurs rejoignent des guildes. Les plus matures s'interrogent sur la nécessité de se scinder sur une base territoriale ou professionnelle.

PÉRIPÉTIE 1

Les guildes font face à une attaque en règle des organisations qu'elles déstabilisent : services de recherche d'emploi, agences d'intérim, organismes de formation, assurances sociales et mutuelles. Les pratiques corporatistes voire 'mafieuses' de certaines guildes sont pointées du doigt.

DÉNOUEMENT

Les guildes sont parvenues à supplanter à la fois les syndicats, les mutuelles et la plupart des services (notamment publics) de recherche d'emploi.

L'État reconnaît leur importance tout en cherchant à les encadrer et à assurer un minimum de solidarité entre elles. Il les contraint à accepter un code de conduite et un référentiel de services, ainsi qu'à garantir le droit de leurs membres à changer de guilde (ou à n'adhérer à aucune d'entre elles). Il n'est cependant plus très facile de trouver du travail sans leur truchement.

PÉRIPÉTIE 2

Les corporations professionnelles et les guildes locales se rencontrent et définissent des règles et des 'bonnes pratiques' professionnelles. Elles se rapprochent de certains réseaux de consommation collaborative et d'opérateurs de réseaux sociaux dans le but de professionnaliser leurs services.

Quels acteurs-clés ?

Les guildes, qui remplacent les syndicats, les agences de placement et les mutuelles.

Les réseaux sociaux, à la fois supports des échanges au sein des guildes et facteurs d'autonomie et de mobilité en dehors d'elles.

L'État, qui gère la péréquation entre les différentes guildes ainsi que leur régulation.

Quelles controverses ?

Le retour des corporations ?
Les guildes sont accusées de freiner l'innovation, l'évolution des métiers et l'initiative de leurs membres.

La fin des solidarités ?
Les guildes protégeraient leurs membres et se moqueraient des autres.

Des entreprises ingérables ?
Le management a du mal à mobiliser des équipes issues de guildes différentes, qu'il n'a pas toujours recrutées directement.

Quel rôle pour le numérique ?

Les réseaux sociaux en ligne sont au cœur du développement des guildes.

Le numérique favorise la multi-activité, il participe à la dissociation entre développement du capital humain et emploi.

Il facilite l'accès à la formation et renforce la formation par les pairs.



UNE SOCIÉTÉ CONTRIBUTIVE

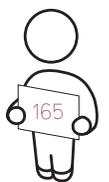
Entre le secteur marchand d'une part, et un secteur public exsangue de l'autre, le « tiers secteur » prend de l'ampleur, se renouvelle et dégage un espace de plus en plus large pour ce qu'il désigne désormais comme « l'économie contributive ».

Cette économie se compose de deux ensembles fortement complémentaires :

Des systèmes de partage et d'échanges horizontaux de biens, de services ou de capacités inemployées (temps, espace, outils, véhicules...), fondés sur des unités de compte diverses, y compris des monnaies complémentaires.

La production et l'entretien de « communs » immatériels (bases de données, connaissances scientifiques, logiciels, cartes...) ou matériels (énergies, ressources et espaces partagés...).

L'activité contributive devient une composante naturelle et reconnue de la vie professionnelle de la plupart des individus. Selon les territoires, une part plus ou moins grande de la gestion d'équipements et de services publics est ainsi transférée à l'économie contributive.



TRANSITION CONTRIBUTIVE

FAIT DÉCLENCHEUR ⚡

Les systèmes sociaux ne parviennent plus à faire face aux besoins et réduisent leurs prestations. Ceux qui en dépendent le plus (les moins aisés, les chômeurs et retraités) recourent de manière croissante à des systèmes parallèles de solidarité et d'échanges.



FAIT DÉCLENCHEUR 🌐

Le mouvement des 'communs' déborde le numérique pour s'étendre à l'habitat, l'énergie... L'Économie sociale et solidaire s'en saisit, ainsi que de la 'consommation collaborative' (partage de biens et d'outils, échanges horizontaux). Des plateformes, elles-mêmes collaboratives, montent

UNE ÉCONOMIE, OU DEUX ?

L'extension de cette économie 'non marchande' fait peur. Les économistes s'en inquiètent au nom du PIB et de la survie des systèmes sociaux. Les syndicats dénoncent une attaque contre le modèle salarial. Les entreprises de distribution, de services à la personne, etc., y voient une concurrence déloyale. Mais a-t-on le moyen de faire autrement ?

CROISSANCE DE CRISE

Conscientes de l'enjeu, les communautés inventent des moyens de faire coexister le caractère non-marchand de leurs activités, avec une capacité de mesurer leurs apports indirects à l'économie, à l'environnement et au lien social.

Des collectivités territoriales s'en saisissent, mais aussi des financiers et des agences de notation sociale. L'activité non marchande devient une forme reconnue et qualifiante de travail.

L'ÉTAT-CLÉ DE VOUTE

L'État et les collectivités locales soutiennent les activités non-marchandes et organisent leur lien avec l'économie marchande. Ils assurent une certaine convertibilité des monnaies alternatives, ménagent des espaces 'coopératifs' dans les centres commerciaux et vice-versa, organisent la reconnaissance professionnelle des activités collaboratives.

Les entreprises 'sociales et solidaires' jouent également un rôle de passerelle en devenant des pôles d'activité à cheval entre les deux économies.

LES GÉANTS FONT DE LA RÉSISTANCE

Face aux plateformes locales et communautaires, les géants mondiaux ne manquent pas d'arguments : gratuité, qualité, envergure mondiale, diversité des propositions d'activité et d'emploi...

Le marché se segmente. Ceux qui vivent leur carrière comme une aventure à l'échelle mondiale préféreront les grandes plateformes. Les autres, les plateformes locales. Entre les deux, les alliances entre géants globaux et acteurs collectifs locaux sont de moins en moins rares.



Quels acteurs-clés ?

Des plateformes d'échanges, de monnaies alternatives, de création et d'entretien de « communs »...

Le monde associatif, l'économie sociale et solidaire.

Les entreprises des services à la personne ou des services urbains, qui doivent adapter leur modèle pour accueillir les pratiques contributives.

Quelles controverses ?

Un partage de la pénurie ?
Le modèle abandonnerait toute ambition, tout objectif de croissance.

Une société de l'amateurisme ?
Le règne du collectif serait aussi celui de la médiocrité.

Une société cloisonnée dans l'entre-soi des réseaux et des communautés ?

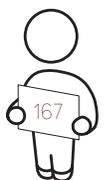
Une manière de masquer le désengagement de l'État et la privatisation générale ?

Quel rôle pour le numérique ?

Le numérique permet la coordination souple et décentralisée des initiatives et des interventions de chacun, ainsi que dans la rencontre entre besoins et propositions, entre projets et énergies.

Il joue un rôle clé dans l'évaluation, la mesure, la mise en visibilité de ces activités.

Il forme le support de la production et de la gestion collective des « communs ».



LE CAPITALISME DE SOI

Chaque individu reçoit à sa majorité une dotation initiale identique - le « capital universel » -, dont il dispose presque librement durant sa vie active. Il peut, par exemple, choisir de se former, d'investir dans un projet d'entreprise ou culturel, ou même de la placer pour se verser une rente mensuelle. Un suivi discret et des mécanismes incitatifs découragent l'usage spéculatif du capital et s'assurent qu'il n'est pas dilapidé trop tôt.

En contrepartie, l'impôt sur les successions est fortement réévalué : l'objectif de cette dotation universelle est de redistribuer les cartes en permettant à chacun de bâtir son propre avenir et de travailler comme il l'entend.

L'individu devient, au sens propre, entrepreneur de lui-même : il choisit le mode de vie, les compétences et les projets dans lesquels il souhaite (s')investir. L'éducation et la formation continue incluent l'apprentissage de la gestion du capital personnel.

L'accès à cette manne devient un enjeu majeur pour les projets entrepreneuriaux, associatifs, scientifiques ou culturels. Il s'agit à la fois de convaincre les « investisseurs » et de leur faire une place concrète dans le projet, au-delà de leur apport financier.



TRANSITION VERS LE ME DE SOI

FAIT DÉCLENCHEUR

La prochaine crise financière mondiale qui s'annonce pourrait venir des prêts étudiants. Les États préviennent : cette fois, ils ne sauveront plus les banques. Une banque chinoise prend les devants : plutôt que de prêter aux étudiants, elle décide d'investir sur leur lifetime value (leur valeur de la naissance au tombeau). D'autres banques l'imitent, partout dans le monde.



ON NE PRÊTE QU'AUX FUTURS RICHES?

Le marché des prêts étudiants s'assèche, alors même que le coût des études supérieures augmente partout dans le monde. Seuls les meilleurs élèves décrochent un 'investissement bancaire' souvent

BASCULEMENT

La Californie réagit : en collaboration avec ses banques, elle invente le 'capital universel' qui remplace à la fois les bourses d'études, la formation continue et le financement public des universités. D'abord optionnel et limité aux études supérieures, il s'adresse peu à peu à la plupart des jeunes professionnels.

BANQUEROUTES

Un bon nombre des premiers 'placements étudiants' a fait faillite, ayant tout dépensé en quelques mois.

Les premiers bénéficiaires inventent eux-mêmes un ensemble de règles vite adoptées : coaching régulier, obligation de formation à la finance, mécanismes de modération et de régulation...

DÉNOUEMENT

Deux modèles coexistent à l'échelle mondiale. En Asie, en Amérique du Nord et dans les pays les plus libéraux, le 'capital universel', cogéré entre l'État et les banques, se généralise et remplace la majorité des formes de financement de la formation et de couverture du chômage. En Europe, il est optionnel, géré par la puissance publique, et coexiste avec des formes plus classiques de financement public. Son usage est moins libre mais en contrepartie, les filets de sécurité en cas de coup dur demeurent plus robustes.

Quels acteurs-clés ?

Les établissements financiers, pour accompagner leurs clients dans la gestion de leur dotation.

L'éducation et la formation continue, pour enseigner l'« auto-capitalisme » et accompagner les trajectoires.

Les plateformes de financement de projets, qui deviennent une pierre angulaire de l'économie.

Quelles controverses ?

L'horreur économique ?
Le capital universel est pour certain le stade ultime de la marchandisation, pour d'autre une incitation à l'oisiveté.

Une fausse égalité ? La capacité à se gérer soi-même est très inégalement répartie ; les plus âgés, qui ne profitent pas du système, se jugent sacrifiés.

La fin des solidarités ? Le système invite-t-il à l'égoïsme ou au contraire, à l'action collective par le biais de l'investissement ?

Quel rôle pour le numérique ?

Le numérique intervient dans :

- > La gestion individuelle et collective du capital universel et de son emploi, tout au long de sa vie.
- > Les plateformes de projets.



Nous savons que toutes ces transitions peuvent être plus ou moins souhaitables, plus ou moins négociées, plus ou moins violentes. Telles que nos ateliers les ont décrites, les histoires de transitions ont des commencements assez radicaux, qui actent l'impuissance des systèmes actuels face aux défis des ressources naturelles rares, du modèle social fragilisé, des budgets publics contractés, face aux aspirations de la société, face à l'irruption de nouveaux acteurs. Les enjeux sont importants, la suite loin d'être écrite, nous espérons au moins que cet ouvrage vous a permis d'appréhender les changements à venir.



DIGIWORK
CONCLUSION





BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

OUVRAGES

AZAIS C., CORSANI A., DIEUAIDE P. (dir.), 2000, *Vers un capitalisme cognitif. Mutations du travail et territoire*, Ed. L'Harmattan

BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E., 1999, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard

BROADBENT S., 2011, *L'intimité au travail*, Ed. FYP

CARDON D., 2010, *La Démocratie Internet. Promesses et limites*, Ed. Le Seuil

CARDON D., CASILLI A., 2016, *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Ed. INA

CASTELLS M., 1996, *La Société en réseau, T1, L'ère de l'information*, Ed. Fayard

COHEN Daniel, 1999, *Nos temps modernes, Paris*, Ed. Flammarion, coll. «Champs»

COLIN N., VERDIER H., 2012, *L'Âge de la multitude*, Ed. Armand Colin

COUTROT T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Ed. La Découverte,

DURAND J.-P., 2004, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Ed. Seuil

ENLART S. et CHARBONNIER O., 2013, *A quoi ressemblera le travail demain*, Ed. Dunod

EYCHENNE F., 2012, *FabLab l'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*, Ed. FYP

EVANS, HAGIV, SCHMALENSSEE, 2006, *How software platforms drive innovation and transform industries*, MIT Press

FERRY J.-M., 1995, *L'Allocation universelle. Pour un revenu de citoyenneté*, Ed. Cerf

GALBRAITH J.-K., 2004, *Les mensonges de l'économie, une vérité pour notre temps*, Ed. Grasset

GAUDARD J.-P., 2013, *La fin du salariat*, Ed. François Bourin

GINSBOURGER F., 2010, *Ce qui tue le travail*, Ed. Michalon.

GORZ A., 2003, *L'immatériel, Connaissance, valeur et capital*, Ed. Galilée

GOMEZ P.-Y., 2013, *Le travail invisible*, Ed. Bourin

GRATTON L., 2011, *The Shift : The Future of Work is Already Here*, Ed. Harper Collins

JONES D., SUNDSTED T., BACIGALUPO T., 2009, *I'm outta here! How co-working is making the office obsolete*, NotanMBA Press

MEDA D., 2010, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Ed. PUF

MEDA D., 2010, *Travail, la révolution nécessaire*, Ed. de l'Aube

MEDA D. et VENDRAMIN P., *Réinventer le travail*, 2013, Ed. PUF

MOULIER-BOUTANG Y., 1998, *De l'esclavage au salariat, économie historique du salariat bridée*, Ed. PUF

MOULIER-BOUTANG Y., 2007, *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Ed. Amsterdam

MOULIER-BOUTANG Y., 2010, *L'Abeille et l'Economiste*, Ed. Carnet Nord

PENNEL D., 2013, *Travailler pour soi*, Ed. Seuil

PRAX J.-Y., 2000, *Le Guide du knowledge management. Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Ed. Dunod

RIFKIN J., 1995, *The End of Work*, Ed. Putnam

SAINT-LAURENT-KOGAN A.-M., METZGER J.-L., 2007, *Où va le travail à l'ère numérique ?*, Presse des Mines de Paris

SEGRESTIN B., HATCHUEL A., 2012, *Refonder l'entreprise*, Ed. Le Seuil

TAPSCOTT D., WILLIAMS A., 2007, *Wikinomics : comment l'intelligence collective collaborative bouleverse l'économie*, Ed. Pearson

VENDRAMIN P., 2004, *Le Travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Ed. L'Harmattan-Academia Louvain La neuve

RIVIERE C.-A., BRUGIERE A., 2010, *Bien vieillir grâce au numérique*, Ed. FYP

SARIFIAN P., 1995, *Le Travail et l'Évènement*, Ed. L'Harmattan

VECAM 2011, *Libres savoirs, les biens communs de la connaissance. Produire collectivement, partager et diffuser les connaissances au XXIe siècle*, Ed. C&F

VON HIPEL E., 2006, *Democratizing Innovation*, MIT Press Boo

VIARD J., 2004, *Le Sacre du temps libre : la société des 35H*, Ed. de l'Aube



RAPPORTS

BOLIER D., 2011 « *The Future of work – What it means for individuals, business, markets and governments*, The Aspen Institute : <http://www.aspeninstitute.org/publications/future-of-work>

CAS (Centre d'Analyse Stratégique), 2012, *Impacts des TIC sur les conditions de travail* : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf

CISCO, 2012, « *Rapport Connected world technology* » : <http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns1120/index.html>

Conseil de l'Europe « L'Europe face au défi de la mondialisation, les conséquences sociales de la restructuration des économies en Europe », Emploi et Société Enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation, 2006, DARES, INSEE, CEE.

CGT, Pour quoi nous travaillons ?, 2013, Ed. L'Atelier

International Labour Organization, 2012, « *Tendances mondiales de l'emploi 2012, prévenir une aggravation de la crise de l'emploi* » : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_171742.pdf

JOLING C., KRAAN K., 2008, *Use of technology and working conditions in the European Union*, Eurofound Dublin

NOWIK L., MOREL G., 2006, « *Engagement associatif : ces retraités qui veulent être utiles aux autres* », Congrès de l'association française de sociologie, Bordeaux.

OECD, 2010, « *Regards sur l'éducation 2010 : Panorama* ». http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/eag_highlights-2010-fr?contentType=&itemId=/content/chapter/eag_highlights-2010-3-fr&containerItemId=/content/serial/20763956&accessItemIds=/content/book/eag_highlights-2010-fr&mimeType=text/html

OECD, 2012, « *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2012* », http://www.oecd-ilibrary.org/fr/employment/perspectives-de-l-emploi-de-l-ocde-2012/le-recul-de-la-part-du-travail-dans-les-pays-de-l-ocde-1990-2009_empl_outlook-2012-graph38-fr

Rapport de recherche Marnix Dressen, 2011, « *A l'épreuve de la fusion ANPE/ASSEDIC et de la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale », Pôle Emploi dans la tourmente. Enquête sur les stratégies syndicales*, Université Lille 1, CNRS.

Tendances mondiales de l'emploi, 2011, "Le défi d'une reprise de l'emploi," Bureau international du travail

TECHNOLOGICA – France TELECOM, 2010, *Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail*.

ARTICLES

BASSANINI A., MANFREDI T., 2012 *Capital's Grabbing Hand? A cross country – cross industry analysis of the decline of the labour share*, OCDE

BESSEYRE DES HORTS C.-H., ISAAC H., 2006, « *L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise* », *Revue française de gestion*, n°168-169

BRIAN A., 2011, « *The Second Economy* » http://www.mckinseyquarterly.com/The_second_economy_2853

BRIDGES W., 1995, « *La conquête du travail* », Ed. Village mondial, cité par D. Méda 1995, revue *Esprit*

CHESBROUGH H., 2005, « *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation* », in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press

CORSANI A., 2003, "Savoir et travail dans le capitalisme cognitif : les impasses de l'économie politique", publié in *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ?*, Ed. La Dispute

COCHARD CORNILLEAU 2010 <http://ses.ens-lyon.fr/l-ajustement-de-l-emploi-dans-la-crise-132103.kjsp?RH=33>, <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/17-113.pdf>

COUTROT T., 2004, « *Le télé-travail en France : 2% des salariés le pratiquent à domicile, 5% de façon nomade* », premières synthèses, DARES, n°51.3

DATCHARY C., 2004, « *Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail : le cas d'une agence de création d'événements* », *Réseaux* n°134

European EXPERT NETWORK on economics of education EENEE, 2007, *L'effet de l'éducation sur l'emploi, les salaires et la productivité : une perspective européenne*, http://www.mutual-learning-employment.net/uploads/ModuleXtender/Trscontent/12/thematic_paper_psacharopoulos_TRS%20F_FR.pdf



FUMAGALLI A. MORINI C., 2008, "Segmentation du travail cognitif et individualisation du salaire", *Revue Multitudes* n°32, 2008.

Internetactu.net, <http://www.internetactu.net/tag/digiwork/>

JULLIEN N., 2010, « Free/libre/open source software (FLOSS) : lessons for intellectual property rights management in a knowledge-based economy », <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00410781/fr/>

LE DOUARIN L., 2007, « C'est personnel ! L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail », in *L'Homme et la Société*, Ed. L'Harmattan, p.75 à 94

LE BOSSÉ Y., LAVALLÉE M., 1993, « Empowerment et psychologie communautaire. Aperçu historique et perspectives d'avenir ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*. no 18. p 7-20.

MÉDA D., 1995, "La fin de la valeur travail", in *Revue Esprit L'avenir du travail*, n°8-9, août-septembre, Ed. Seuil

METZGER J.-L., 2005, « Entre individualisation des relations de travail et gestionarisation des espaces publics : la recherche sociologique en quête de problématique », *Réseaux* 4/2005 (no 132), p. 219-230. URL :www.cairn.info/revue-reseaux-2005-4-page-219.htm

NEGRI A., VERCELLONE C., 2008, *Le Rapport capital / travail dans le capitalisme cognitif*, *Multitudes*, 2008/1 n° 32, p. 39-50. DOI : 10.3917/mult.032.0039

SEVE L., 2010, « Reconsidérer le bien vieillir : pour une troisième vie active », *Le Monde Diplomatique*.

TAVOILLOT P.-H., 2010, « Que faire du troisième âge de la vie, au-delà des discours comptables ? Le droit au répit durant la vie active, préalable à son allongement », *Le Monde*, 13 février.

THUDEROZ C., 1993, « Du lien social dans l'entreprise. Travail individualisme coopératif », *Revue française de sociologie* XXXVI, p.325-354

VERCELLONE C., 2008, « La thèse du capitalisme cognitif : une mise en perspective historique et théorique », in *Colletis G. et Paulré P. (coord.) Les nouveaux horizons du capitalisme, Pouvoirs, valeurs temps*, *Economica*, Paris, pp. 71-95, 2008



CRÉDITS

Animation de la production collaborative et rédaction

Amandine Brugière et Aurialie Jublin - Fing

Conception graphique et illustrations

Vraiment Vraiment

Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 3.0 France :
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/fr/>

Vous êtes libre de partager, reproduire, distribuer et communiquer ce document, l'adapter et l'utiliser à des fins commerciales à condition de l'attribuer de la manière suivante :



Amandine Brugière et Aurialie Jublin, Fing, *Les transformations du travail à l'ère numérique, Synthèse du programme Digiwork, 2017*

Ce document ne doit pas être attribué d'une manière qui suggérerait que ses auteurs vous approuvent, vous ou votre utilisation de l'œuvre.



vraiment vraiment

design des politiques publiques



LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL À L'ÈRE NUMÉRIQUE, SYNTHÈSE DU
PROGRAMME DIGIWORK - AMANDINE BRUGIÈRE ET AURIALIE JUBLIN

