



Les nouvelles manières de travailler, on ne pourra pas les empêcher...

17 Juin 2020



Thierry Mangin

Le travail, de quoi parlons nous au fait?

- Le travail c'est ...
 - Difficile à définir! il est impossible de donner du travail une définition universelle qui puisse le distinguer de tout autre activité.
 - Une activité donnée peut être du travail ou pas, jardiner, conduire, cuisiner, construire, chanter.
 - Une même activité peut être en même temps du travail et du non-travail. Ainsi d'une personne qui étant avec ses enfants garde en même temps contre rémunération les enfants des autres. On ne pourra donc dire d'une activité qu'elle est du travail que si l'on spécifie sous quel rapport social elle s'effectue. Et aujourd'hui, il n'y a guère que trois rapports sociaux qui nous font parler de travail : le rapport salarié, le rapport marchand, le rapport domestique.
 - Une « invention » récente, en gros issue de la révolution industrielle au 18^{ème} pour les besoins de cette dernière
 - Une autonomisation de la dimension économique des individus
- Le travail n'est pas seulement le travail rémunéré, l'activité productrice des travailleurs : il comprend aussi le bénévolat et le travail domestique.
- Souvent associé au salariat : pour les besoins de production
 - Garantir l'approvisionnement en ressource
 - Garantir le prix de la ressource
- Cette notion est devenue la référence pour penser et organiser toute activité



Quel constat peut-on faire aujourd'hui

- Le « travail » ne définit plus à lui seul un être humain, il y a un retour des autres composants de la personne
- La différenciation/séparation est donc moins évidente
- Les sociétés postindustrielles (Europe, USA) restent ancrées à des définitions et besoins de l'ère industrielle → notamment les structures
- Quelle place pour le travail demain?
- Et surtout comment travailler?



Les tentations et les tendances.

- Il y a bien sûr ce qui est inhérent au modèle d'origine :
 - La recherche de productivité
 - La diminution des coûts
 - La variabilisation
 - La disponibilité
- Ce qui conduit les entreprises :
 - Améliorer la performance des individus : outils, processus
 - Se passer des individus : robots et IA
 - Sortir des contraintes du salariat : uberisation, sous-traitance
- Au niveau global:
 - Imaginer l'après mondialisation (plus de gisement de MO bon marché)
 - Imaginer des systèmes de distribution de ressources de consommation en l'absence de contribution à la production de richesses



Mais il ne faut pas oublier...

- Les problèmes climatiques
- La saturation des transports dans les grandes métropoles
- Les attentes des individus
- La technologie
- Et ... le coronavirus!



Les offres de changement

- La robotisation massive des emplois de manutention, de surveillance, d'acquisition de données
- La dématérialisation de l'environnement de travail et donc la disparition/réduction des bureaux
- La spécialisation des tâches, l'utilisation renforcée d'experts



Devant nous : une révolution sociale, économique, technologique

- Dans 10 ans, dix millions de télétravailleurs en France dont la moitié hors salariat
- Processus poussé par le pragmatisme
- Après une première moitié du XXe siècle marquée par la montée du salariat, puis une seconde moitié par la progression de l'emploi féminin, la première moitié du XXIe siècle est l'ère du passage (retour?) au travail autonome.

→ Convergence des outils et du statut



Avec comme conséquences

- Fin du salariat comme modèle de référence
- Individualisation de l'activité et de sa logistique (juridique, comptable, formation, ...)
- Imbrication du temps de travail dans la « vie privée », temporelle et spatiale
- Dépendance technologique
- Fin de la notion de temps de travail → augmentation effective probable
- Agrégation de micro-revenus



Et malheureusement quelques risques

- Paupérisation
- Exclusion sociale
- Troubles psychologiques
 - Bore Out
 - Burn Out
 - Dépression
 - Perte de repères
- Stress



Les conditions de l'évolution

- L'existence des outils : c'est fait, depuis peu mais c'est fait
- L'accès aux outils: c'est en cours, fibre optique, 5G
- L'acceptation sociale
- Les outils sociétaux
 - Les retraites
 - La protection sociale
- La volonté politique
- La volonté des entreprises



Un exemple d'adaptation technologique

- Multitude de micro-événements
- Numérisation complète ou presque
- Moyens technologiques
- Adaptation du marché



Le Lean Confinement

- Le POC par excellence :
 - Test grandeur nature → mondial, 25% des effectifs en France
 - Conditions réelles voire pires → mise en œuvre délai court, garde d'enfants, etc...
 - L'adhésion (forcée)
- Concentration sur l'essentiel : perte d'activité réelle constatée bien inférieure à la baisse de l'activité de travail → il y a du travail inutile en volume
- N'a mis en évidence que le volet outils



Le bilan

- **Le télétravail , ses bons côtés**
 - C'est un tamis, qui élimine toutes les scories du travail classique
 - Disparition des gaspillages de machine à café et de couloirs, substitut à la désorganisation et au manque de priorisation
 - Disparition des fonctions générées par la bureaucratie galopante des organisations
- **Et ses mauvais?**
 - L'innovation naît souvent dans des interactions fortuites. Le télétravail fait disparaître ces moments un peu lâches. C'est un des points fondamentaux d'amélioration des outils à traiter
 - Mais le télétravail fonctionne aussi comme un emporte-pièce. Il peut effacer un sentiment d'appartenance, l'identité que donne le travail accompli dans un même lieu.
 - Faut-il vraiment « aller au travail » pour en être fier ? Il faut réfléchir à ce qui fait la fierté du travail. Beaucoup des supposés bienfaits de la colocalisation sont souvent des substituts pour compenser des déficiences organisationnelles et managériales.
- **Quel modèle pour un quotidien efficace à long terme**
 - Le modèle de l'avenir est sans doute un modèle hybride qui ne sera ni 100 % bureau ni 100 % télétravail, mais quelque part entre les deux. Avec un jour ou deux en entreprise, pour un temps en commun consacré largement à résoudre les problèmes.



Coronavirus, le monde d'après

- On sait maintenant que les outils fonctionnent
 - On peut améliorer mais surtout il va falloir choisir
- Les DRH ont perdu l'usage de leurs arguments habituels d'inertie
- Les entreprises vont devoir faire des gains de productivité considérables pour absorber les effets de la crise :
 - Identification des gains immobiliers : 10k€/an/salarié à Paris



Les salariés ne veulent plus retourner au bureau

- Un nouveau vent d'inquiétude se lève dans les entreprises. Un mois après la levée du confinement, leurs équipes dirigeantes ont le plus grand mal à convaincre leurs salariés... de revenir au bureau. Depuis des jours, elles répètent le message, mais les bureaux restent clairsemés, et les réunions continuent de se dérouler via Teams, Webex ou [Zoom](#)
- Bien sûr, il va falloir retourner au moins un peu au bureau. Pour échanger, pour apprendre, pour renforcer les liens avec les clients et les fournisseurs qui ont fini par sortir de chez eux. Mais comme un éclairage rasant révèle les détails d'un relief, l'épisode du confinement a mis en lumière le rapport compliqué des Français avec le travail, à la fois surinvesti et insatisfaisant.
- Beaucoup d'entre eux en ont profité pour acquérir de l'autonomie, une condition du bien-être et de l'efficacité au travail qui leur était trop chichement accordée. Ils en ont aussi profité pour échapper à un climat souvent tendu en entreprise. Dans [une enquête sur les conditions de travail réalisée par Eurofound](#), une agence de l'Union européenne, la France se classe au dernier rang parmi 35 pays sur la qualité des relations dans l'entreprise (en général, avec les collègues, avec le chef). Un coup de semonce ne suffira pas à faire revenir les salariés au bureau.
- Les nouvelles générations ont une vision du travail différente des précédentes. Elles réclament à juste titre une entreprise fondée sur le bon sens et qui aille dans le bon sens. Elles recherchent aussi la liberté d'entreprendre pour vivre avant tout des aventures humaines. Les grandes entreprises d'ailleurs ne les font plus autant rêver, la faute à une organisation au détriment de l'innovation et de l'expression de la liberté individuelle.



- Retraite Macron
- SACEM
- Les managers
- L'essentiel est économique



Les gagnants ...

- Les salariés capables d'autonomie, disposant de compétences à forte valeur ajoutée
- Les managers responsabilisant et capables de piloter à partir d'indicateurs simples et compréhensibles
- Les structures d'accompagnement
 - Formation
 - Juristes
 - Comptables
 - Assureurs



... Les perdants

- Ceux qui ont des emplois robotisables ou subsituables (avec ou sans IA)
 - Manutention
 - Surveillance (chauffeurs, sécurité au sens large, ...)
 - acquisition de données (comptables, caissières, administratifs)
- Ceux qui ont des savoirs-faire répandus et peu valorisables
- Le middle management de surveillance
- Les décorations de bureaux



Les autres pistes / les améliorations

- Sur le volet outil, pas d'alternative crédible mais des améliorations :
 - Via la qualité des réseaux et des équipements
 - Mais surtout via l'usage



Se préparer (organisation)

- La vraie transformation numérique
- Identifier les gisements de productivité et d'économies
- Renforcer et transformer sa structure juridique et achats
- Mettre en place une DSI stratège
- Imposer une technologie (pas besoin de multiplier les compétences à acquérir)
- Remplacer le DRH recruteur par un animateur relationnel
- « Supprimer » le middle management inutile
- Interdire les réunions de plus d'une heure
- Revoir les modèles d'incitation et de rémunération
- Renforcer sa sécurité informatique



Se préparer (individu)

- Examen prospectif de sa situation potentielle
 - Emploi robotisable, disparition probable, « expertisation »,
- Bilan de compétences
- Plan de formation individuel
- Structure individuelle
- Contrat de travail non contraignant, non exclusif (attention aux clauses de loyauté, etc..)
- Identifier les connecteurs compensatoires (perte de machine à café et de cantine)



La collaboration "moderne" n'a pas que du bon

immediacy
Instantanéité
Tout doit être fait très vite, sans recul, le temps réel prenant le pas sur la réflexion.

Stress
Les systèmes modernes de coopération et de collaboration, multiplient le stress des employés. Alors qu'ils devraient contribuer à un meilleur équilibre des employés, c'est l'inverse qui se produit.

L'alibi de l'hyper-activité
L'hyper-activité est souvent un alibi, une attitude, dont il faut chercher les raisons, ailleurs que dans l'entreprise...

URGENT!
Urgence permanente
Tout est urgent, sans hiérarchisation des tâches, la perception globale du métier ne servant plus à grand chose.

On ne pourra plus se cacher
La présence professionnelle des employés va apparaître au grand jour. Et de nombreux employés, qui pour des raisons variées ne font plus leur métier, mais leur carrière, vont être destabilisés...

KNOW HOW
Perte de savoir-faire
La présence exagérée de chatbots, va nous faire perdre une partie de notre savoir-faire. Lentement et de manière, car ils sont séduisants, ils vont partiellement nous réduire à l'état de zombie... C'est à peine exagéré...

Accessibilité
L'accessibilité permanente ne doit pas se traduire par une obligation de connexion. On peut, mais on n'est pas obligé...

Connaissance
Tout doit être fait très vite, sans recul

Performance
La recherche de performance devient une seconde nature, que l'on peut avoir l'illusion d'entretenir avec un système de collaboration.

Surcharge d'informations inutiles
Tout se mélange. L'abondance de l'informations et des événements prime sur leur intérêt, auquel on ne prend plus garde. Comme pour le Big Data, c'est le volume qui donne de la "qualité" à l'information...

Multitâche
L'activité quotidienne d'un système collaboratif, nous amène à fonctionner en mode multitâche. Mais nous ne sommes pas faits pour cela.

Planification
L'empilement des tâches quotidiennes nous empêche de les planifier.





Les nouvelles manières de travailler, on ne pourra pas les empêcher...

17 Juin 2020



Thierry Mangin