

DIGIWORK

Repenser la place de l'individu au travail
dans une société numérique

Explorer des scénarios extrêmes ...



Alcatel-Lucent



LE GROUPE LA POSTE



Provence-Alpes-Côte d'Azur



CNIL



FING
8, passage Brulon
75012 Paris

—
01 83 62 98 28
<http://fing.org/?-Digiwork->
www.reseaufing.org/pg/groups/98977/digiwork/

Plausible Possible
32 rue de la Chapelle
75018 Paris

—
contact@plausiblepossible.com
06 47 97 87 68
www.plausiblepossible.com

**Imaginer pour se projeter dans le monde du travail de demain.
Imaginer pour se représenter ce que nous voudrions, ou pas !**

En 2011, pour son exercice de prospective annuel « Questions numériques », la Fing avait décidé de s'intéresser aux « ruptures ». Collectivement, sur la base de scénarios décrivant les discontinuités, bifurcations ou basculements qui pourraient venir prochainement changer la donne dans un secteur, pour une catégorie d'acteurs, sur un marché, nous avons cherché comment anticiper ces ruptures et leurs conséquences, pour en faire des opportunités. De nombreux scénarios prenaient pour thème le monde du travail, l'activité économique et les changements pour les individus. C'est de là qu'est née l'expédition Digiwork.

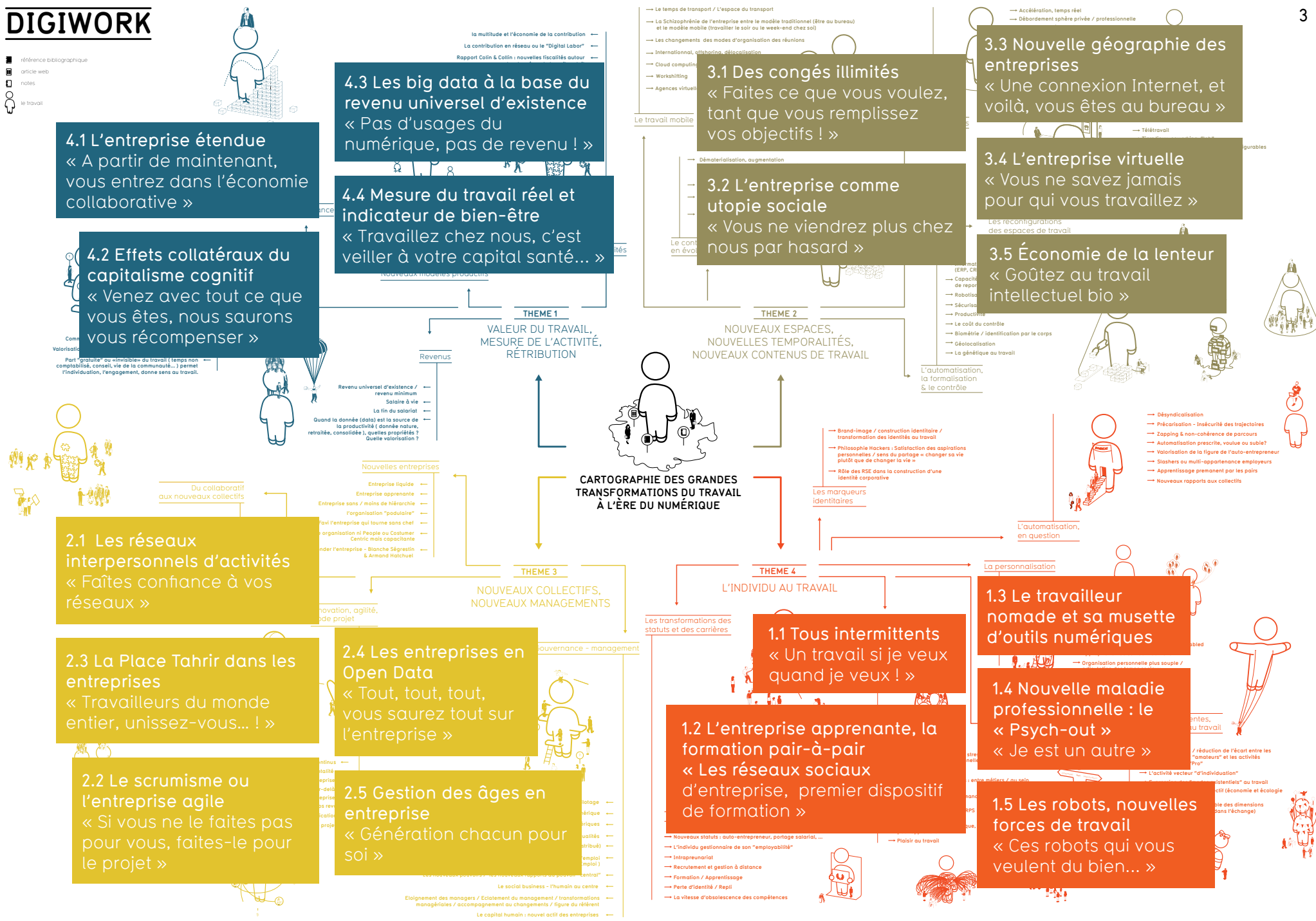
Qu'est-ce que le numérique change au travail ? Et réciproquement... Comment aborder ces transformations ? L'expédition Fing Digiwork a fait le choix de partir des pratiques et des points de vue des individus : dans leur relation aux collectifs de travail, aux organisations. Un premier travail collaboratif de cartographie du sujet (avec la communauté Digiwork) a mis en lumière quatre grands axes de transformation : « l'individu au travail », « nouveaux collectifs, nouveaux managements », « nouveaux espaces, nouvelles temporalités, nouveaux contenus du travail » et « valeur du travail, mesure de l'activité et rétribution ».

En partant de ces axes, et en exploitant les tendances

numériques observées dans la veille (https://groups.diigo.com/group/tic_travail), ces fameux « signaux faibles », l'équipe Digiwork a fait émerger une vingtaine de scénarios extrêmes. Imaginez des entreprises qui octroient des congés illimités à leurs salariés ; des structures qui fonctionnent sans salariés, mais avec des contributeurs rémunérés selon leur participation dans le projet ; des big data qui révolutionnent le mode de recrutement et de rémunération des individus ; des travailleurs devenus tous intermittents ; des places Tahrir dans les entreprises... Des scénarios, certes, extrêmes, mais pas si hypothétiques que cela...

Suite à un vote en ligne, 8 scénarios ont été sélectionnés et retravaillés par les membres de la communauté le 24 avril 2013. Il s'agissait d'explorer ce que ces scénarios changeaient réellement pour les différentes parties prenantes. Un jeu de rôle a notamment permis de définir les tensions et interactions qui existeraient entre les différents acteurs qui gravitent dans et autour de l'entreprise (chef d'entreprise, manager, jeune travailleur, travailleur en reconversion, stagiaire, politique, chômeur, actionnaire, ...), si le scénario devenait réalité.

Vous trouverez ci-après le résultat de cette journée : les 8 scénarios sélectionnés, les tendances sur lesquels ils s'appuient, les tensions qu'ils soulèvent, les relations entre les différents acteurs. Nous espérons que ce livrable sera pour vous un premier outil pour anticiper les transformations à venir. D'autres livrables et pistes d'actions seront publiés au cours des mois à venir, pendant la durée de l'expédition Digiwork, pour compléter cette première réflexion.



1. L'individu au travail

1.1 Tous intermittents

« Un travail si je veux quand je veux ! »

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

« Les réseaux sociaux d'entreprise, premier dispositif de formation »

1.3 Le travailleur nomade et sa musette d'outils numériques

1.4 Nouvelle maladie professionnelle : le « Psych-out »

« Je est un autre »

1.5 Les robots, nouvelles forces de travail

« Ces robots qui vous veulent du bien... »

3. Nouveaux espaces, nouvelle temporalité

3.1 Des congés illimités

« Faites ce que vous voulez, tant que vous remplissez vos objectifs ! »

3.2 L'entreprise comme utopie sociale

« Vous ne viendrez plus chez nous par hasard »

3.3 Nouvelle géographie des entreprises

« Une connexion Internet, et voilà, vous êtes au bureau »

3.4 L'entreprise virtuelle

« Vous ne savez jamais pour qui vous travaillez »

3.5 Économie de la lenteur

« Goûtez au travail intellectuel bio »

2. Nouveaux collectifs, nouveaux managements

2.1 Les réseaux interpersonnels d'activités

« Faites confiance à vos réseaux »

2.2 Le scrumisme ou l'entreprise agile

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

2.3 La Place Tahrir dans les entreprises

« Travailleurs du monde entier, unissez-vous... ! »

2.4 Les entreprises en Open Data

« Tout, tout, tout, vous saurez tout sur l'entreprise »

2.5 Gestion des âges en entreprise

« Génération chacun pour soi »

4. Valeur du travail, mesure de l'activité, rétribution

4.1 L'entreprise étendue

« A partir de maintenant, vous entrez dans l'économie collaborative »

4.2 Effets collatéraux du capitalisme cognitif

« Venez avec tout ce que vous êtes, nous saurons vous récompenser »

4.3 Les big data à la base du revenu universel d'existence

« Pas d'usages du numérique, pas de revenu ! »

4.4 Mesure du travail réel et indicateur de bien-être

« Travaillez chez nous, c'est veiller à votre capital santé... »

1. L'individu au travail

Fin 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, enfin la recherche de sens et du développement personnel ont conduit les individus, bon an mal an, à se forger leur propre « écosystème d'activités » : ils affinent eux-mêmes leurs outils de travail, leurs savoirs et leurs expertises, leurs réseaux. Ils articulent sans cesse des activités rémunérées et non-rémunérées, et se constituent par-là une « diaspora d'organisations » (publiques / privées / formelles / informelles) essentielle à leur trajectoire professionnelle, et constitutive de leur identité.

1.1 Tous intermittents

« Un travail, si je veux, quand je veux ! »

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

« Les réseaux sociaux d'entreprise, premier dispositif de formation »

1.3 Le travailleur nomade et sa musette d'outils numériques

1.4 Nouvelle maladie professionnelle : le « Psych-out »

« Je est un autre »

1.5 Les Robots, nouvelles forces de travail

« Ces robots qui vous veulent du bien... »

Données de départ

Scénario

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^{re} place devant l'Amérique du nord ou l'Asie. La France compte plus de 120 espaces aujourd'hui.

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

L'atelier

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/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 - ENTREPRENEUR

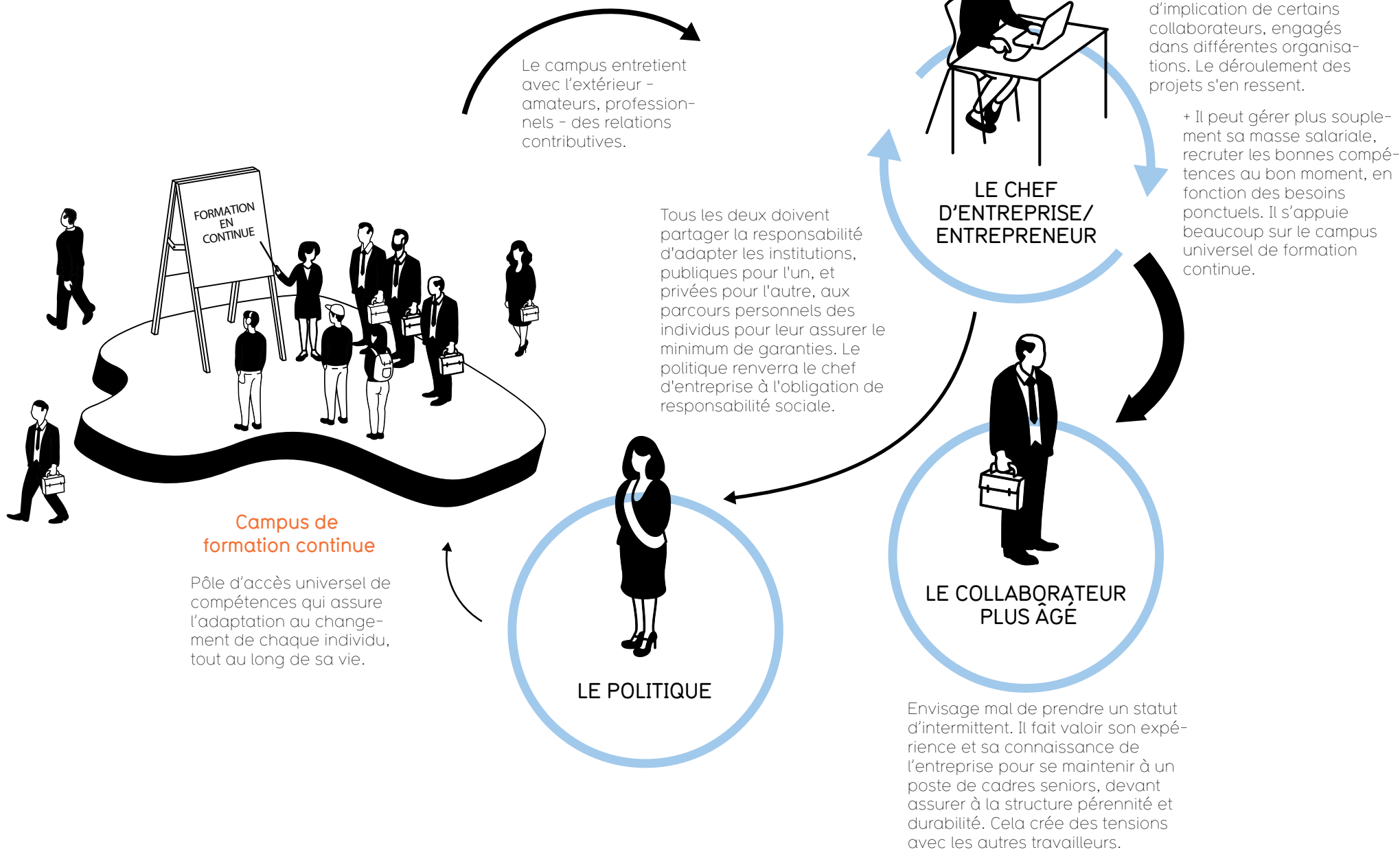
Pour le chef d'entreprise, la masse d'employés est certes moins lourde à gérer financièrement, mais elle est plus difficile à manager, du fait d'un manque d'esprit d'équipe, d'une culture partagée. Beaucoup d'interactions se tissent entre les individus autour de l'entreprise, au sein de réseaux formels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



1. L'individu au travail

Tous intermittents « Un travail ? Si je veux, quand je veux ! »

8



Données de départ

Scénario

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 » primaire. 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) : Plate-formes 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 : plate-forme 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 plate-forme 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.

Incubateur d'innovation POULT : 30 coachs en innovation animent un incubateur interne. Si quelqu'un a une idée innovante, qu'il soit ouvrier ou cadre, il peut y consacrer 50 % de son temps.

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'intrapreneuriat.

Le renouvellement des formes de management : un système d'innovation ouvert se traduit par un décroisement 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.

L'atelier

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)

Son rôle dans le scénario/sa posture

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

Son rôle dans le scénario/sa posture

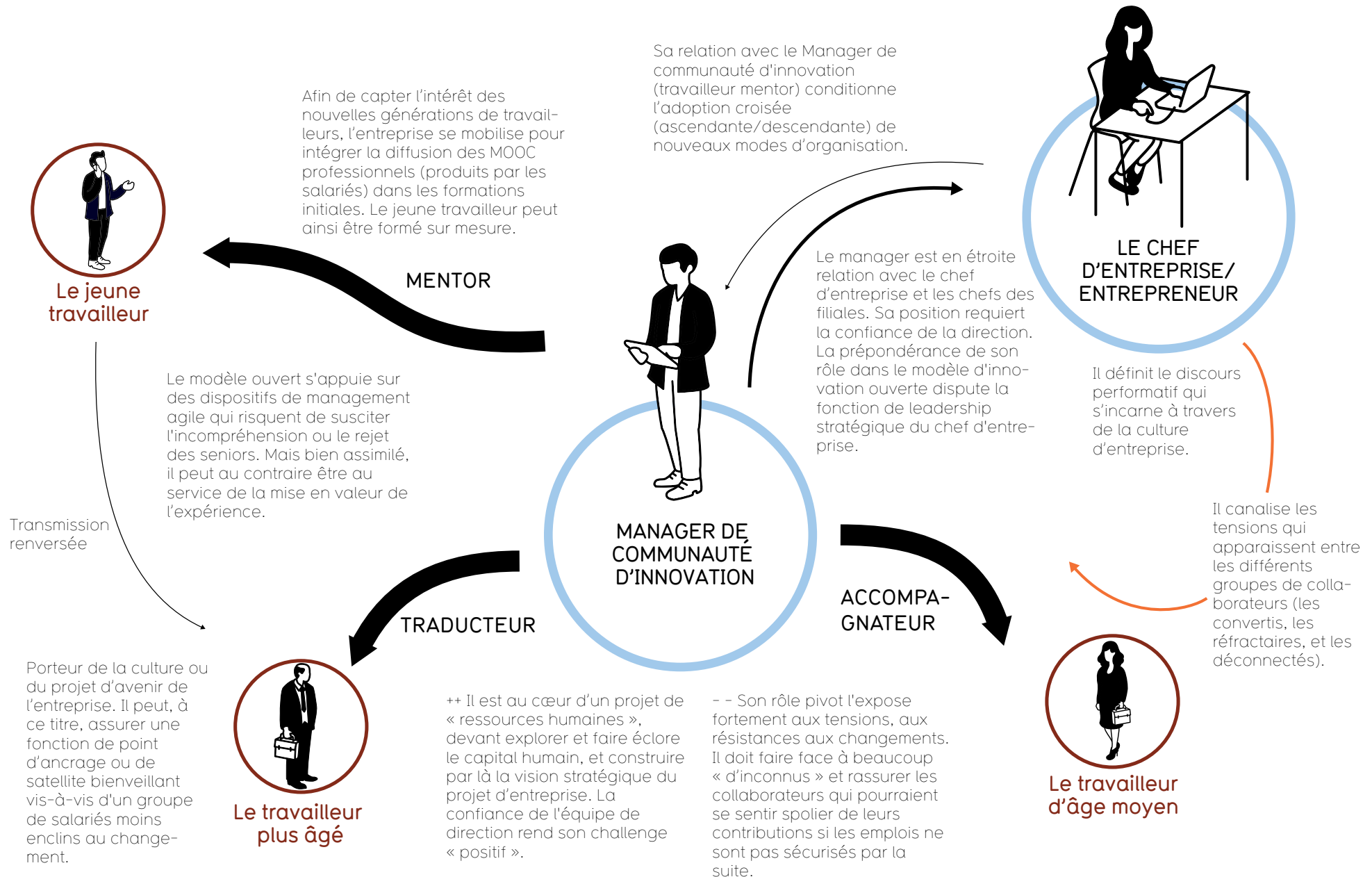
La dynamique de valorisation des compétences des individus et des initiatives de formation entre pairs conduit le chef d'entreprise à s'orienter vers une vision ouverte de la création de valeur. Le succès de la démarche repose en effet sur la collaboration et l'échange de savoirs entre filiales, prestataires, 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.



1. L'individu au travail

L'entreprise apprenante, la formation pair-à-pair « Les réseaux sociaux d'entreprises, premier dispositif de formation »

11



1.3 LE TRAVAILLEUR NOMADE ET SA MUSETTE D'OUTILS NUMERIQUES / BYOD

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 savoir-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 ?

1.4 NOUVELLE MALADIE PROFESSIONNELLE : LE « PSYCH-OUT » « Je est un autre »

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 ?

1.5 LES ROBOTS, NOUVELLES FORCES DE TRAVAIL

« Ces robots qui vous veulent du bien... »

La tendance à la robotisation se confirme et courant 2015, 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 ?

2. Nouveaux collectifs, nouveaux managements

L'hyperconnexion des individus au travail et leur mise en réseaux modifient la manière dont les collectifs productifs – inventifs se forment. Les frontières inter-services, ou internes-externes à l'organisation se diluent. Les collectifs se structurent autour de valeurs, d'enjeux et de finalités partagés. Ils articulent réseaux physiques et réseaux numériques.

Cela en appelle à de nouvelles formes de management des équipes et des projets, à de nouvelles représentativités des collectifs ; et ouvre aussi sur de nouvelles formes de mobilisation-revendication.

2.1 Les réseaux interpersonnels d'activités

« Faites confiance à vos réseaux »

2.2 Le scrumisme ou l'entreprise agile

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

2.3 La Place Tahrir dans les entreprises

« Travailleurs du monde entier, unissez-vous... ! »

2.4 Les entreprises en Open Data

« Tout, tout, tout, vous saurez tout sur l'entreprise »

2.5 Gestion des âges en entreprise

« Génération chacun pour soi »

Données de départ

Scénario

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/défiance 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...

L'atelier

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.

Comprend que les revendications se joueront à partir du RIPAB, mais conteste la gouvernance et la représentativité de ce réseau



LE SYNDICALISTE



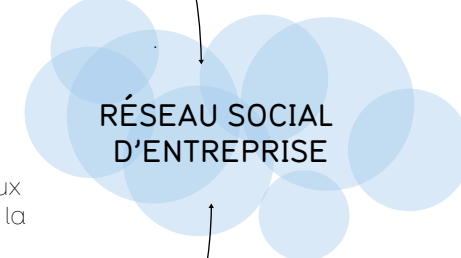
DIRECTEUR DES
RESSOURCES
HUMAINES



Le chef
d'entreprise

cherche à imposer son réseau social pour faire valoir les intérêts de son secteur d'activités, et par là aussi, valoriser l'image de son groupe

pilote les ressources humaines à partir des traces d'usages du RSE



RÉSEAU SOCIAL
D'ENTREPRISE

++ La dimension inter-entreprises du RIPAB lui offre des opportunités de mobilisation plus large : ses messages peuvent toucher plus de monde plus rapidement.
-- Les syndicats n'arrivent plus à fédérer autour d'eux. Ils ont peur que les réseaux les remplacent.

++ La main mise sur les données RH lui confère un rôle central, plus stratégique, aux côtés du chef d'entreprise, mais génère de la méfiance vis-à-vis des salariés (« M. Big Brother ») ;
-- Il s'épuise dans la promotion du RSE par rapport au RIPAB, alors qu'il en est lui-même un utilisateur, et en reconnaît l'utilité.



L'étudiant

a pu intégrer le RIPAB grâce à sa formation initiale. Il s'en sert pour se créer des réseaux et se faire embaucher



Les salariés du groupe

Appartiennent aux 2 réseaux



Le travailleur
plus âgé

Il est fidèle au RSE de l'entreprise, mais a conscience que, si l'entreprise le licencie, ses perspectives d'avenir se trouvent sur le RIPAB, plutôt que le RSE



RÉSEAU INTERPERSONNEL
D'ACTIVITÉS DE LA BRANCHE
(RIPAB)

Données de départ

Scénario

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.

L'atelier

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 METHODES »



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 ces 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 »

19
GROUPE RÉFRAC-
TAIRE

GROUPE
FAVORABLE

GROUPE
DÉCIDEUR



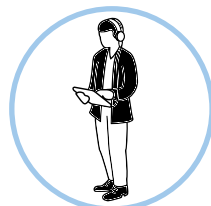
Le syndicaliste

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)



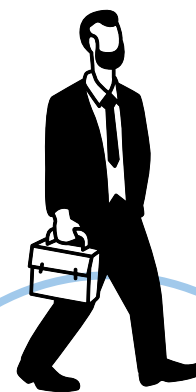
Le jeune travailleur



LE MANAGER « AIGUILLEUR DES MÉTHODES »

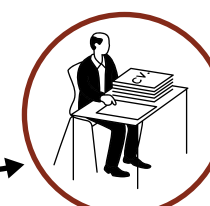
++ Il joue un rôle particulier de connecteur des projets avec la stratégie de l'entreprise, qu'il traduit en méthodes spécifiques.
-- il est surexposé au stress, à l'activité continue.

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

Pas de lien

2.3 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 éparse 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 ?

2.4 LES ENTREPRISES EN OPENDATA

« 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 défendues. 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 ?

2.5 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 ?

3. Nouveaux espaces, nouvelles temporalités

Les collaborations professionnelles sont constamment hybridées d'interactions physiques et numériques, de présentiel, de mobilité. L'ubiquité des réseaux participe à l'interpénétration des différents temps de vie (professionnel, personnel, de loisirs, familial). Il en résulte un éclatement des frontières spatio-temporelles des organisations, une recomposition de l'immobilier de bureau, et de la géographie des entreprises. Le temps de travail est plus difficile à mesurer. Désormais, le temps et l'espace ne sont plus les principaux critères d'encadrement et de contrôle du travail.

3.1 Des congés illimités

« Faites ce que vous voulez, tant que vous remplissez les objectifs ! »

3.2 L'entreprise comme utopie sociale

« Vous ne viendrez plus chez nous par hasard »

3.3 Nouvelle géographie des entreprises

« Une connexion Internet, et voilà, vous êtes au bureau »

3.4 L'entreprise virtuelle

« Vous ne savez jamais pour qui vous travaillez »

3.5 Économie de la lenteur

« Goûtez au travail intellectuel bio »

Données de départ

Scénario

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 (burn-out, ...).

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 ?

L'atelier

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

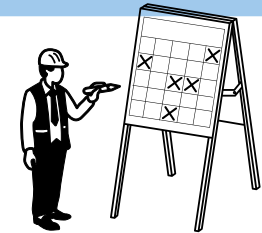
LE JEUNE TRAVAILLEUR

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 PROXIMITE

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.



3. Nouveaux espaces, nouvelles temporalités

« Des congés illimités »

« Faites ce que vous voulez, tant que vous remplissez les objectifs ! »

24

Il veille à ce que les objectifs demandés ne soient pas excessifs, pour que les intérêts de l'entreprise et des salariés soient pris en compte à égalité.



Le syndicaliste

Globalement les salariés posent la question de la gestion de la carrière au sein de l'entreprise : risque de compétition entre les salariés, dans laquelle les salariés sans scrupules pourraient plus facilement tirer leur épingle du jeu.



Les salariés



Le politique

Pour le politique les choix de l'entreprise ont un double impact : un impact possible d'image : la région ne doit pas être considérée comme une région de "flemmards" ; un impact possible de désynchronisation territoriale des services (transports, crèches).

Il s'appuie sur le manager de proximité pour qu'il mette en place sa décision. Il existe une certaine pression pour que cela se fasse dans de bonnes conditions et soit accepté par les salariés.



Le chef d'entreprise



Le travailleur plus âgé

Le travailleur plus âgé est inquiet et éprouve même une certaine lassitude, car on lui a déjà demandé de s'adapter plusieurs fois, de changer de métier, d'acquérir de nouvelles connaissances.

Partage de connaissances



Le jeune travailleur

LE MANAGER DE PROXIMITÉ

++ Il a une vision globale de l'activité de l'entreprise et de la charge de travail de ses collaborateurs, il est ainsi l'orchestrateur de la structure
-- Tout le monde se tourne vers lui, la pression peut être grande de la part du chef d'entreprise qui veut que la mise en place des congés illimités soit positive, mais aussi des salariés qui ne souhaitent pas être pressurisés. Il doit arriver à repérer et encadrer les « tricheurs » sans mettre en place une régulation castratrice.

++ Il éprouve le sentiment d'une plus grande liberté dans la gestion de son temps et dans l'organisation de sa journée et de sa semaine.

++ Les temps creux de l'année permettent de suivre des formations, de découvrir les autres métiers de la structure et d'acquérir de nouvelles compétences.

-- Il se demande comment va être pris en compte son évolution personnelle dans la mise en œuvre des objectifs collectifs. Il a peur qu'il y ait une compétition entre les salariés.
-- Si son chef direct part souvent en vacances, il a peur de ne pas avoir de référent, de ne pas bien apprendre le métier, de ne pas être efficace.
-- Il s'inquiète de l'élaboration des objectifs personnels et de leur évaluation, du fait qu'il vient d'intégrer récemment la structure.

Données de départ

Scénario

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 ? Mais il ne faut pas oublier qu'il faut parfois aller au-delà de ses valeurs pour travailler, on va parfois là où il y a du travail.

Responsabilisation de chacun vis-à-vis de la vie privée

L'atelier

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.



3. Nouveaux espaces, nouvelles temporalités

L'entreprise comme utopie sociale

« Vous ne viendrez plus chez nous par hasard »

27

++ Il souhaite se faire un « prénom » : être celui qui redresse l'entreprise, en s'appuyant sur l'inventivité des employés. Pour cela il « laisse du jeu » aux collaborateurs, en mettant en place des équivalents de projet « temps libre ».

-- Il sait que reconstruire l'image de la marque est un formidable vecteur d'adhésion des collaborateurs, mais c'est un lourd travail de ressources humaines : les valeurs sont à redéfinir en permanence. Il éprouve des difficultés à allier la « recherche de sens » et la « prise de décision » : les difficultés économiques impliquent parfois des choix « destructeurs » (licenciements, fin de contrat avec des sous-traitants).



Le syndicaliste

Méfiance de la part du syndicaliste, qui ne croit pas dans les promesses du fils, rappelle sa mauvaise expérience avec le père, pas encore d'histoire commune entre les 2 hommes

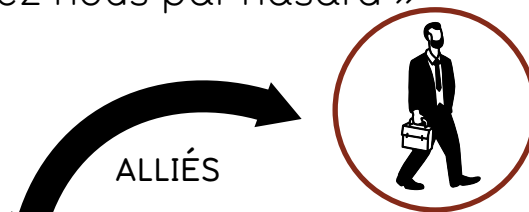
MÉFIANCE



Le chômeur

++ En étant actif dans la démarche, et en montrant son attachement à la marque, il se donne une chance de se faire embaucher, voire créer sa place, son poste.

-- Il est las de repartir à zéro à chaque fois « On m'avait dit de multiplier les formations, d'être adaptable, maintenant on va me demander d'adapter mes valeurs ». Il craint que le fait de tout connaître de lui ne limite son choix au final : « On connaît tout de moi, alors ai-je vraiment le choix de l'entreprise ? »



L'entrepreneur extérieur

ALLIÉS

Celui-ci lui apporte des solutions, c'est un allié. Par son regard extérieur, décalé, il peut apporter beaucoup à l'entreprise.

SOUTIEN



Le politique

Il a son soutien, puisque l'entreprise veut mettre en avant les produits locaux, la « bretonnitude », mais le politique a quand même beaucoup d'attentes envers le chef d'entreprise.

INQUIÉTUDE



Les salariés

Inquiétude sur les évolutions des postes, mais envie de participer à la définition des valeurs de l'entreprise, en y incluant des mentions au bien-être des salariés. Ils souhaitent également des formations, si les outils de production évoluent, notamment en ce qui concerne le travailleur en reconversion et le travailleur plus âgé.

3.3 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 télé-conférence, 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.

A quoi ressemblent les nouveaux espaces de travail en tant qu'environnements ? Quelle est la géographie des entreprises dans ce contexte ?

3.4 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 liée 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 ?

3.5 L'ÉCONOMIE DE LA LENTEUR

« Goûter au travail intellectuel bio »

Face à la sensation d'accélération continue du temps et à l'épuisement que cela provoquait, le « slow mouvement » a gagné en ampleur, notamment dans les entreprises. Des formes de résistances individuelles se mettent en place, notamment parmi la nouvelle génération, qui refuse désormais des responsabilités trop élevées, se déconnecte le soir et le week-end, travaille à temps partiel, n'hésite plus à prendre RTT et vacances, afin de ne pas sacrifier leur vie au travail. Ces comportements désorganisent l'économie, les entreprises doivent trouver des solutions pour éviter le turnover grandissant de leurs effectifs. Contraintes à prendre en considération le temps « biologique » de leurs salariés, elles changent leur leitmotiv « productivité et croissance à tout prix » en « mieux travailler et bien vivre, même au sein de l'entreprise ».

Quels indicateurs pour mieux prendre en compte les rythmes biologiques des individus face au temps du travail ? Respect des temps de vie et croissance économique sont-ils conciliables ?

4. Valeur du travail, mesure de l'activité, rétribution

Si les pratiques individuelles de travail, les interactions collectives, le cadre spatio-temporel de l'activité productive changent, ce n'est pas sans conséquence sur la définition de la valeur produite par le travail. Or le numérique est à la fois un outil de production, un outil de mesure et de quantification, un support pour les interactions, un vecteur de rétribution (financier, symbolique). Les rôles de travailleurs-contributeurs-consommateurs s'interconnectent. Des externalités positives ou négatives peuvent être mesurées, captées. Une économie collaborative se met en place, ainsi qu'une économie des communs, bousculant les frontières traditionnelles du marchand et non-marchand. Tout cela pourrait faire évoluer la manière dont, demain, on mesure la valeur de l'activité productive et dont on la rétribue.

4.1 L'entreprise étendue

« A partir de maintenant, vous entrez dans l'économie collaborative »

4.2 Effets collatéraux du capitalisme cognitif

« Venez avec tout ce que vous êtes, nous saurons vous récompenser »

4.3 Les big data à la base du revenu universel d'existence

« Pas d'usages du numérique, pas de revenu ! »

4.4 Mesure du travail réel et indicateur de bien-être

« Travaillez chez nous, c'est veiller à votre capital santé... »

Données de départ

Scénario

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/chaine 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, contrepart, 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.

L'atelier

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.

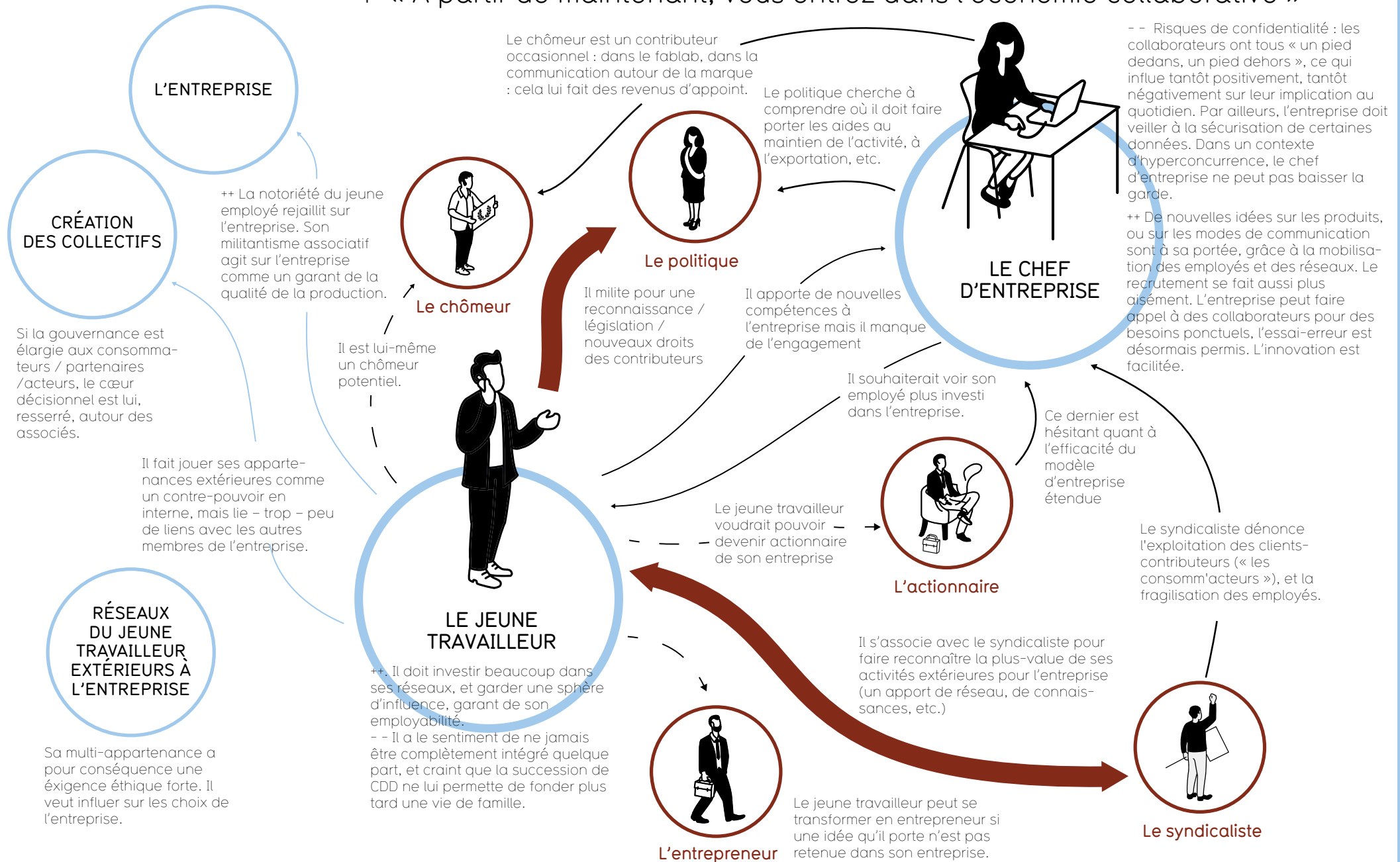


4. Valeur du travail, mesure de l'activité, rétribution

L'entreprise étendue

« À partir de maintenant, vous entrez dans l'économie collaborative »

32



Données de départ

Scénario

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** ?

L'atelier

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



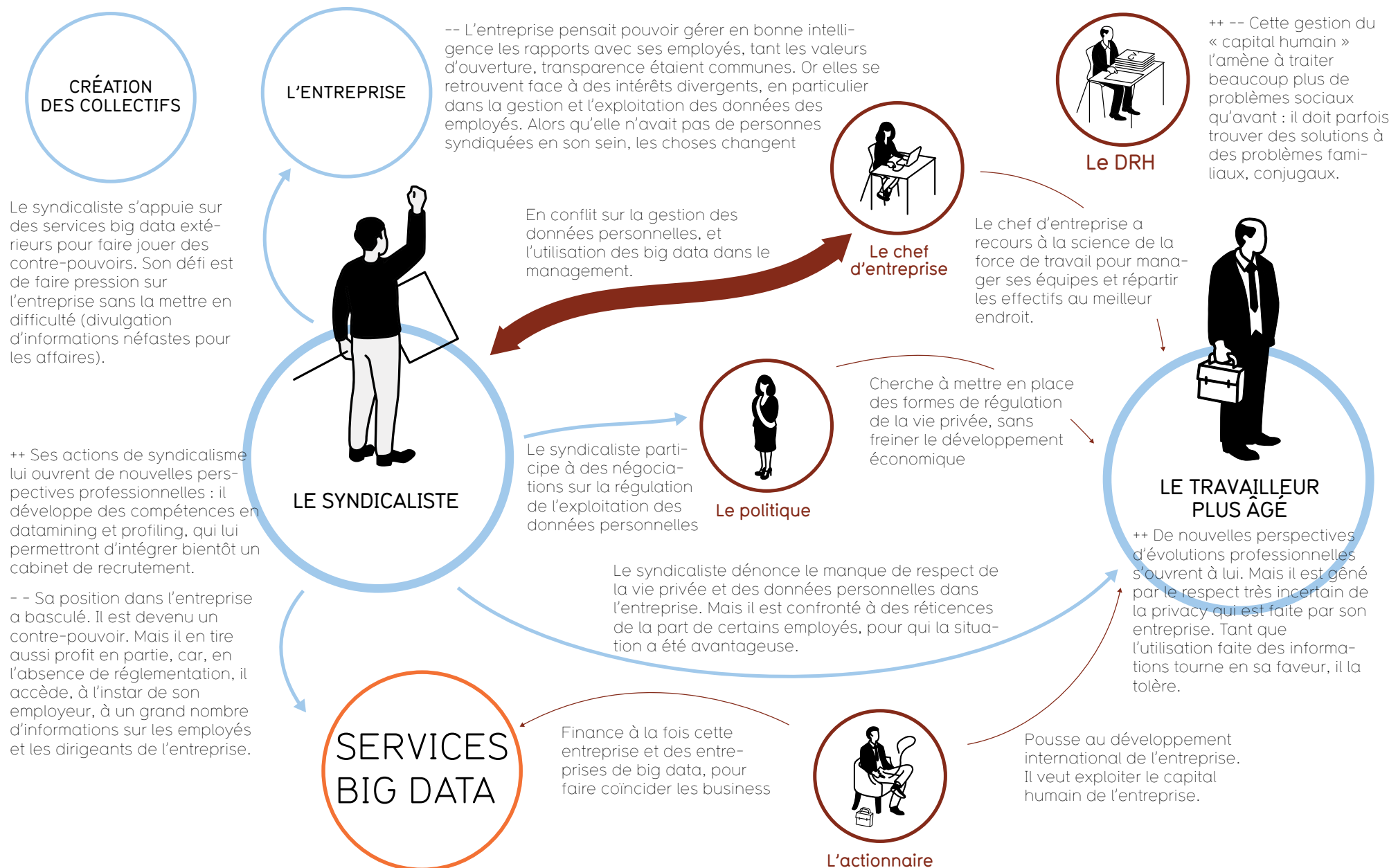
Entré il y a plus de 10 ans dans l'entreprise, il est un des plus âgés, et attend la retraite. Son passé d'informaticien-hackeur l'a fait connaître, et a joué dans son embauche, même si ses compétences techniques sont maintenant un peu obsolètes. Les valeurs de transparence, d'ouverture et d'accessibilité 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 SYNDICALISTE 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.

« Venez avec tout ce que vous êtes, nous saurons vous récompenser »



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

« Pas d'usages du numérique, pas de revenu ! »

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...) ?

4.4 MESURE DU TRAVAIL RÉEL ET INDICATEUR DE BIEN-ÊTRE

« Travaillez 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 ouvrent le champ à de nombreuses contestations.

Quels indicateurs inventer pour faire du bien-être une valeur du travail ? Faut-il quantifier le qualitatif ?

FING
8, passage Brulon
75012 Paris
—
01 83 62 98 28
<http://fing.org/?-Digiwork->
www.reseaufing.org/pg/groups/98977/digiwork/

Plausible Possible
32 rue de la Chapelle
75018 Paris
—
contact@plausiblepossible.com
06 47 97 87 68
www.plausiblepossible.com