

Le management des nouvelles formes d'organisation du travail

Le travail a longtemps été réalisé par nécessité pécuniaire, et l'homme considéré comme un facteur uniquement technique. Mais le travail permet aussi à chaque individu d'atteindre d'autres objectifs, de la reconnaissance professionnelle à l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, qu'en est-il dans le contexte technologique et d'ouverture internationale?

Auteurs
Margot Fort Claisse et Sabine Sépari
ENS Paris Saclay

Le travail a longtemps été réalisé par nécessité pécuniaire. On travaille car il faut gagner sa vie. Toutefois, à cette conception inspirée par un lourd travail répétitif à la chaîne, l'École des relations humaines, née dans le contexte économique de la crise de 1929, parmi laquelle on retrouve E. Mayo ou encore A. Maslow, sonne la fin de la conception de l'homme comme un facteur uniquement technique. L'individu travaille afin d'obtenir une rémunération certes, mais le travail permet d'atteindre d'autres objectifs, de la reconnaissance professionnelle à l'accomplissement personnel. Aujourd'hui, qu'en est-il dans le contexte technologique et d'ouverture internationale? Le travail change de nature et de formes. Plusieurs axes peuvent être abordés : que représente le travail pour les individus? Quelles sont ses nouvelles formes? Mais aussi quelles compétences et quels modes de management requiert-il?

Un nouveau contexte du travail qui entraîne un renouvellement de son sens pour les individus

La numérisation et le découragement des individus

Aujourd'hui, c'est à travers la robotisation et la numérisation de l'économie que le travail change de forme. On retrouve toujours la problématique de déshumanisation du travail, qui amène certains économistes à critiquer le nouveau système. Si d'autres annoncent par ailleurs la fin du taylorisme et du fordisme, cette affirmation est contestable : l'automatisation se retrouve dans les industries intensives en technologie et aussi dans des activités de service, alors que dans les activités peu technologiques comme le textile, le travail reste parcellisé. Le rythme du

progrès est rapide, et on assiste à des travailleurs déplacés et découragés. Un exemple flagrant du taylorisme actuel est le télétravail où les conversations sont entièrement guidées par des scripts créés antérieurement par la hiérarchie.

Par ailleurs, si l'informatique permet d'introduire la polyvalence des travailleurs nécessaire pour faciliter la mobilité et la gestion du personnel, cela entraîne toutefois un sentiment de déqualification des individus : étant polyvalents, ils ne sont plus capables de résoudre des tâches complexes qui sortent du cadre et la hiérarchie les évalue à partir du nombre de dossiers traités.

Ainsi, il est important pour les individus de savoir pourquoi ils travaillent. De travail émancipateur au travail aliénant, Pierre-Yves Gomez, dans *Intelligence du travail* (2017), souligne le fait que les interfaces numériques et la plupart des outils de gestion qui standardisent le travail amènent à une aliénation totale de l'individu qui ne sait plus pourquoi il travaille.

Un travail de plus en plus individualisé

Ainsi, face à la perte d'autonomie des travailleurs dans les organisations mécanisées, globalisées et financiarisées, les individus ne sont plus engagés dans leur travail et se tournent vers le travail indépendant ou bénévole où ils peuvent faire preuve d'une créativité qui y sera valorisée. Si les plateformes donnent une indépendance illusoire, de nouvelles formes d'organisation du travail permettent aux individus d'atteindre des objectifs qui diffèrent du seul avantage pécuniaire et de retrouver goût au travail. Ainsi, 93 % des travailleurs interrogés par la CG Scop en 2015 s'estiment satisfaits. Les individus se sentent compris et écoutés, avec un contrat fait sur mesure (un CDI intégrant des clauses sociales).

De plus, les entreprises développent les réseaux sociaux internes pour créer une correspondance entre besoins des individus et de l'entreprise. Les outils collaboratifs permettent aux salariés de se donner mutuellement des conseils. L'entreprise, par ces espaces de discussion, peut résoudre les conflits et entraîner de la collaboration (entre salariés et entreprise, comme Facebook at Work). Les salariés se trouvent valorisés et reconnus, leurs besoins sont pris en compte. Les courriels et les réseaux internes sont nécessaires pour la carrière des individus. Il existe une polyconnexion permanente, notamment des jeunes. L'utilisation des TIC permet aux individus d'échanger leurs visions et de s'entraider. Le travail est plus que jamais un lieu de socialisation.

Enfin, toujours dans la même logique, les entreprises peuvent développer leur propre *fab lab* comme l'a fait Deloitte en créant une « salle de créativité ». Les salariés deviennent des « intrapreneurs ». Nous nous trouvons donc dans une économie du *care* et du capital humain, des connaissances et des réseaux. Le travail s'inspire à la fois de la recherche de la performance des entreprises, mais aussi des compétences et du sens des associations. Les salariés sont plus autonomes, ce qui peut être une source de bien-être.

De plus, les jeunes entrepreneurs trouvent aujourd'hui la possibilité de monter leur propre entreprise avec des start-up très dynamiques et qui laissent une marge de manœuvre importante en termes d'opportunités et de réponses innovantes aux nouveaux besoins des travailleurs. Le Baromètre 2015 des start-up du numérique montre une progression de 30 % des effectifs parmi 171 jeunes entreprises françaises. Les start-up fournissent souvent des emplois stables (92 % des salariés ont un CDI) et qualifiés. Le chiffre d'affaires global de ces start-up a progressé de 37 % par rapport à 2013. Le secteur se développe

même en termes de formation dans les écoles : HEC Paris lance une spécialisation en entrepreneuriat digital. L'entrepreneuriat digital fait partie d'un programme européen avec pour objectifs de renforcer la connaissance dans le domaine, d'identifier au mieux les opportunités économiques, de favoriser le dialogue entre industrie, politique et science pour développer des orientations communes en *digital* entreprise, de définir des feuilles de route et des plans d'action pour le développement de cette branche en France.

Le télétravail est également en expansion. Les motivations des travailleurs sont de pouvoir travailler à domicile, avoir plus de liberté dans l'exercice d'une activité qui leur plaît. Des compétences sont toutefois requises en gestion d'internet, en différenciation des concurrents dans le domaine digital, mais aussi en termes de développement du *personal branding*, soit de l'e-réputation (encadré 1).

Par ailleurs, on voit même apparaître le travail dit « gratuit ». Toutefois pour travailler gratuitement, il faut que le regard des travailleurs sur leur contribution change. Les travailleurs peuvent se trouver satisfaits de contribuer aux connaissances communes. Pour les entreprises, il est possible de payer de faibles salaires, de ne pas rémunérer toutes les heures supplémentaires, de ne pas offrir des formations et de ne pas comporter de syndicats. L'auto-entreprise en est l'exemple type : il y a du travail non payé et une forte mobilisation de compétences. Les individus réalisent un travail intéressant selon leur point de vue, au prix de conditions d'emploi et de rémunérations minces. Ainsi peut-on se demander si avoir un travail intéressant ne rime pas avec sacrifier sa vie personnelle pour ce travail ? Ce qui est sûr, c'est que les frontières entre travail et hors travail deviennent floues.

Il est important pour les individus de savoir pourquoi ils travaillent

De multiples formes de travail

Le changement majeur est dû à l'ubérisation de l'économie. Celle-ci transforme le travail qui devient de

plus en plus indépendant. L'émergence de grandes plateformes numériques et le statut, en France, d'auto-entrepreneur montrent à quel point la problématique de l'indépendance des travailleurs prend de l'ampleur.

Encadré 1. Le télétravail, une forme de travail à la mode

Dans la recherche de l'indépendance, le télétravail connaît une expansion considérable. Ainsi, le nombre de télétravailleurs se situe entre 2 % et 17 % de la population active. Beaucoup de start-up y ont notamment recours et deux salariés sur trois souhaitent passer au télétravail. Ce dernier se diffuse des grandes entreprises du secteur tertiaire aux PME, à la fonction publique et à toutes les régions. Cela devient possible car la plupart des individus possèdent les outils numériques pour travailler chez eux. Ce type de travail possède certains avantages : le travailleur dispose d'une certaine marge de manœuvre quant à son organisation, il est soumis à moins de contraintes et, en étant seul, peut se concentrer plus facilement. Plus largement, le télétravail se veut plus respectueux de l'environnement (moins d'émissions de CO₂ liées au transport), mais aussi socialement bénéfique (moins de dépresses). Le télétravail est toutefois encadré. Chez Orange par exemple, les télétravailleurs signent un avenant d'un an à leur contrat de travail, avenant qui n'est pas automatiquement renouvelable. De plus, un prestataire peut être chargé d'aller vérifier la conformité du logement. Certaines entreprises peuvent fournir le mobilier. Pour être télétravailleur, l'ancienneté rassure, car il y a une maîtrise et des liens existants avec l'entreprise. Enfin, le télétravail peut se faire sur une partie seulement de la semaine. Depuis 2012, le télétravail est entré dans le Code du travail avec un allègement des contraintes pour l'employeur. En février 2016, un décret en a donné les applications pour la fonction publique et la magistrature. Pour les entreprises, c'est un moyen d'échapper à la hausse du coût de l'immobilier. Les télétravailleurs peuvent aussi travailler dans des espaces partagés (7,9 % des télétravailleurs y ont recours).

Par ailleurs, le télétravailleur doit faire face à une difficulté nouvelle qu'est la fragmentation des activités et de l'accomplissement du travail et des charges familiales. De même, il est soumis à une forme de dépendance car il doit avoir une « télédisponibilité » permanente. Le fait de ne pas être sur le lieu de travail peut créer une pression d'être toujours disponible, afin d'être loyal envers l'entreprise. Il y a donc un effort à faire en termes de management pour encadrer les individus. Au bureau, la présence peut témoigner de l'implication, alors qu'à la maison, c'est l'atteinte des objectifs qui en témoigne. Le management à distance prend tout son sens, afin d'animer l'activité et de la contrôler. Les technologies numériques, le management par le résultat et une relation de confiance sont des substituts au management en présentiel. Des études montrent que l'usage des réseaux sociaux ne désocialise pas et n'hypersocialise pas non plus, mais reconfigure notre lien social. Chez Renault, on a pu montrer que l'état d'esprit des télétravailleurs favorisait la productivité, accrue d'environ 20 %. En outre, le télétravail est toujours en quête de progrès : après le constat que les conversations dites « de machine à café » permettent parfois de faire émerger des idées nouvelles et exploitables, Orange cherche à inventer la machine à café virtuelle!

Le travail n'est donc plus limité au travail au bureau mais comprend aussi ce qu'on appelle le « travail en débordement » réalisé à la maison. Le télétravail est limité en France par une spécificité culturelle du management français qui craint une baisse de l'implication et de la loyauté du salarié. Enfin, du point de vue des syndicats, le télétravail entraînerait une augmentation de la charge de travail ou un risque de destruction du lien social.

Suite à la loi de « modernisation de l'économie » en 2008, le nombre de non-salariés a progressé de 30 %, les auto-entrepreneurs atteignent le million et demi et 50 % d'entre eux ont moins de 39 ans. À la sortie d'une grande école telle que HEC par exemple, un diplômé sur quatre a créé son entreprise dans l'année qui suit. Les formes du travail se diversifient : statut de salarié à employeurs multiples (coopératives d'activités et d'emplois), de salarié à contenu de travail indépendant (portage salarial) ou encore de travailleur indépendant à contenu quasi salarié (type Uber).

De nouvelles formes de travail apparaissent pour essayer de pallier la précarisation de la situation des travailleurs indépendants. En effet, la précarité inhérente à ce système est que n'étant pas salarié mais auto-entrepreneur, le salarié de la plateforme ne peut bénéficier d'aucune allocation-chômage ou indemnité de licenciement, ni de congés payés ou de protection sociale. De même, le travailleur indépendant fait face à un certain isolement (pas de protection par des syndicats, par exemple), à l'ennui au travail (« travail à la chaîne numérique ») et au stress de l'auto-organisation entre vies privée et professionnelle.

Le crowd work

Avec le numérique, de nouvelles formes de travail naissent entre salariat et travail indépendant comme le *crowd work* (« travail de la foule », illustré par l'Amazon Mechanical Turk) également appelé *cloud work*. Une partie de ces *crowd workers* pratiquent le *coworking*. Avec ces formes de microtravail organisées autour de plateformes, il y a une « myriadisation » du travail. Ce concept permet l'externalisation des coûts de production en faisant réaliser des *microworks* par différents travailleurs indépendants. La plateforme met en relation un client avec un nombre conséquent de travailleurs qui réalisent les tâches

pour de faibles rémunérations et exo-nerent les clients employeurs de cotisations sociales. Pour les travailleurs indépendants, ce statut permet, en théorie, l'autonomie et la flexibilité ainsi que l'acquisition d'une expérience professionnelle pouvant être valorisée. Toutefois, à la précarisation de la situation des travailleurs indépendants déjà mentionnée s'ajoutent d'autres inconvénients : asymétrie d'information entre clients mieux informés et qui notent les travailleurs et ces derniers, tâches assez limitées. Les entreprises externalisent en effet les tâches qui appartenaient déjà à la sphère des indépendants, qui sont une extension de l'économie informelle (baby-sitting) ou apparues récemment avec le numérique.

Le statut d'entrepreneurs-salariés abolit ainsi l'opposition traditionnelle entre ces deux statuts. Pour la plupart, il s'agit d'un complément de revenu : la majorité ne se spécialise pas, la rémunération est la principale source de motivation des *crowd workers*. Ces derniers sont légalement des indépendants mais dépendent économiquement des plateformes.

Le coworking

Avec le succès de l'économie collaborative et de ses plateformes associatives, le centre de gravité de l'économie devient la société civile. Ce travail ne s'oppose pas à l'emploi marchand mais peut le rendre plus performant. Le *coworking* est caractéristique de cette idée. Il se définit comme « l'articulation de la liberté et de la flexibilité du travail indépendant avec l'environnement social des organisations ». Les *coworkers* appartiennent à une catégorie particulière, entre des entrepreneurs qui créent une entreprise ou se lancent dans l'auto-entreprenariat, et des télétravailleurs salariés. En France, sur 10 000 *coworkers*, 52 % sont des salariés, les autres étant des *freelances*. Les profils professionnels

sont, par opposition au statut, peu diversifiés : les métiers du numérique, de l'écriture, de la communication et de la création sont concernés. Cette classe créative est aussi connue sous le nom des 3T (technologie, talent et tolérance). Le *coworking* émerge au milieu des années 2000, pour des raisons économiques (coût partagé de la location d'un local) et sociales (briser l'isolement, acquérir des compétences nouvelles, avoir un réseau qui peut permettre d'augmenter la productivité des travailleurs). Né à San Francisco, ce type d'espace se développe en France (250 selon la Fonderie et Bureaux à partager) et commence à se délocaliser vers les zones rurales, en particulier les fermes. Le travail collaboratif entraîne ainsi une modification de la vision de l'espace. Des lieux insolites deviennent des ressources : l'appartement loué par Airbnb, la cave, le parking... Les espaces ne sont plus des biens, mais des outils, aussi bien en ville qu'à la campagne (Mutinerie Village). De même, avec Copass, il existe un système d'abonnement qui permet d'accéder à plus de 500 espaces dans 65 pays.

Parallèlement au *coworking*, les pépinières d'entreprises se développent. Si dans le *coworking*, tous les espaces sont autonomes, les pépinières sont, quant à elles, plus que des lieux distincts car elles fournissent une aide administrative et économique au projet. De même, elles appartiennent surtout au domaine public. Enfin, elles se situent non pas dans les centres des grandes villes mais dans les périphéries qui nécessitent d'être redynamisées.

Corpworking, hackerspaces et fab labs

Se développent également des *hackerspaces*, des *fab labs* et des zones de *corpworking* (*coworking* organisé par l'entreprise). Les *hackerspaces* (dont le plus important en France est l'Electrolab de Nanterre)

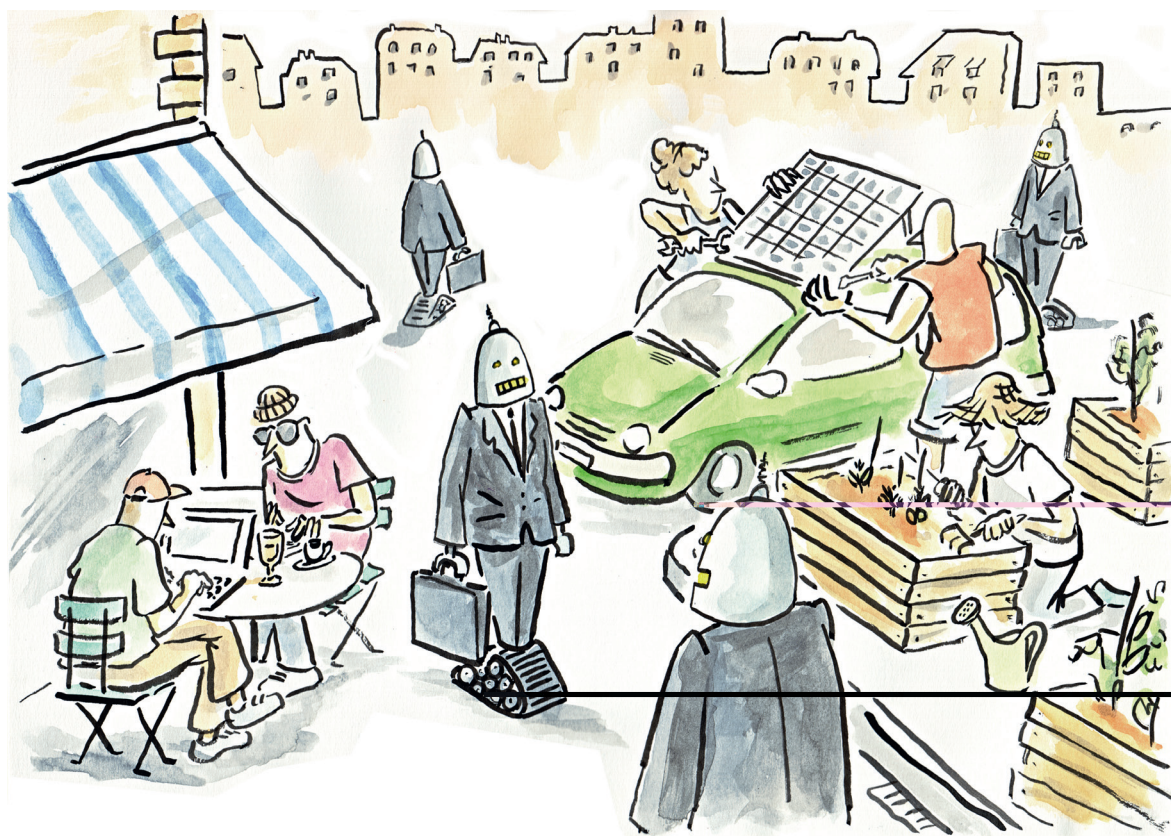
mettent à disposition du public des ressources pour leur permettre d'innover et de créer. Les ressources peuvent être physiques ou numériques. C'est par exemple dans un *hackerspace* qu'ont été expérimentées les imprimantes 3D. Les *fab labs*, venant de Harvard, ressemblent aux *hackerspaces* mais sont souvent orientés vers la production d'objets physiques et non de nature informatique. De plus en plus d'entreprises s'intéressent à ces lieux d'innovation : on peut y utiliser des outils variés, se défaire des relations hiérarchiques et partager des idées, tout en étant affranchi des exigences marchandes et organisationnelles. Ces deux types d'espace ont pour objectif commun de mettre en place une nouvelle manière de créer et de produire. Enfin, les hackathons, qui réunissent des travailleurs de différents domaines sur un même projet, s'ils manquent de reconnaissance, sont l'ébauche d'un changement du travail aujourd'hui.

Les mutuelles de travail

Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, les mutuelles du travail connaissent un essor considérable. Par exemple, l'entreprise partagée SMart¹ Belgique est devenue une coopérative dans laquelle les travailleurs exercent chacun leur propre activité mais ont le statut de salarié tout en étant autonomes. Les mutuelles du travail permettent aussi le partage de différents services administratifs comme la comptabilité. Ainsi, ce nouveau type d'organisation hybride se situe entre salariat et indépendance, mais permet de lutter contre la précarité induite par les règles contraignantes des plateformes, l'absence de couverture sociale pour les indépendants et l'irrégularité des revenus. Depuis 2014, les

1 > SMart pour « Société mutuelle pour artiste ».

Les espaces ne sont plus des biens, mais des outils



mutuelles du travail, telles que Coopérer pour entreprendre et Copéa, sont appelées « coopératives d'activités et d'emploi » en France et appartiennent à la branche de l'économie sociale et solidaire. En leur sein, on retrouve les entrepreneurs-associés qui signent un contrat à durée indéterminée fixant la question des rémunérations, les objectifs du travailleur et les moyens de la coopérative pour le soutenir. Le travailleur est ainsi copropriétaire et dispose d'un pouvoir de participation non négligeable.

Ce schéma idyllique est toutefois à nuancer : les coopératives sont coûteuses en termes de charges sociales relativement au statut d'auto-entrepreneur, et dépendent fortement du financement public. En outre, la discontinuité des parcours des travailleurs des coopératives entraîne des difficultés au niveau de la protection sociale mais aussi de l'organisation des coopératives, qui connaissent un grand turnover. Certains travailleurs sont insatisfaits du manque d'appui au développement de leur activité ou au sujet de la gou-

vernance démocratique. De même, les rémunérations ne sont pas toujours à la hauteur de leur espérance : après trois ans, le chiffre d'affaires moyen réalisé par ces entrepreneurs équivaut à 78 % du SMIC. En fait, selon Jean-Louis Chautagnat, les coopératives peuvent être des solutions complémentaires aux plateformes. Elles permettent de transformer des free-lances en salariés, comme l'illustre SMart qui se pose comme l'anti-ubérisation du travail.

Le travail gratuit

À côté de ces nouvelles formes, le travail qui prospère le mieux est celui inspiré du travail gratuit. Selon l'Insee, cela équivaut à près de 700 000 salariés à temps plein. En France, on compte 20,4 millions de bénévoles. Les conseils généraux ont délégué une partie de l'action sociale vers les associations. Le bénévolat permet de doubler l'efficacité des associations. Le coût du travail s'en trouve réduit du fait de l'action des bénévoles ou des emplois salariés moins rémunérés.

De nombreuses start-up se lancent sous la forme associative, ce qui leur permet de compter sur des travailleurs bénévoles. Par ailleurs, à l'ère du web 2.0, l'« expérience clients » est de plus en plus sollicitée. À titre d'exemple, les centres d'appels sont en cours de remplacement par des interfaces numériques qui mettent les clients à contribution. On utilise alors des communautés de clients et des communautés de marque (récompensés en points, badges ou classement) pour aider ce système à fonctionner. La contrepartie du travail change de nature et les frontières du travail se diluent. Toutefois, le travail gratuit n'est pas un travail durable : il repose sur des subventions, il ne contribue pas aux charges communes et crée un phénomène d'éviction sur le travail rémunéré. De même, l'économie numérique exploite les biens culturels gratuits, mais ne finance pas leur renouvellement. Les GAFA épuisent nos ressources, qu'elles soient physiques (écologie), sociales (inégalités) ou mentales (*burn out* et

dépression). Peut-être faut-il redéfinir les conditions d'une production culturelle soutenable, et permettre l'usage gratuit des biens aux individus et coopératives soucieuses de renouveler les biens communs.

Quel management du travail ?

Une nouvelle stratégie d'entreprise

Après avoir abordé la thématique de ce que représente et apporte le travail à l'individu, il est nécessaire de se concentrer sur la nature du travail aujourd'hui en termes de qualifications et de compétences. La mondialisation a bouleversé le marché du travail. La notion de travail change pour les entreprises. Ces dernières se dotent d'une stratégie mondiale et se réfèrent à une analyse de micro-marché afin de localiser les savoir-faire nécessaires à leur activité. Le « *microfootprinting* » illustre le fait que l'entreprise peut se déplacer afin de se localiser là où les savoir-faire qu'elle requiert se trouvent. Un autre problème est l'estimation des besoins des savoir-faire futurs pour une entreprise. Si les investisseurs demandent à l'entreprise sa stratégie commerciale, ils ne se concentrent pas sur la stratégie de main-d'œuvre. Une solution pour élaborer cette dernière et pour pouvoir s'adapter facilement aux évolutions est de travailler sur des modèles de travail multiples : usage du *crowdsourcing*, traitement à distance de la fabrication, des transactions et de la technologie, passage des contrats temporaires au temps complet sont des solutions possibles. Ces changements de personnels sont d'autant plus difficiles que chaque entreprise a sa propre culture. Afin de favoriser l'adaptation, il faut rompre avec les habitudes passées de contrôle et de surveillance qui entravent la mobilité. On assiste également au

« passage² » du travail. Le « passage » dynamique est obligatoire de nos jours : changer rapidement d'emploi pour son activité en fonction de la disponibilité des savoir-faire afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il faut ainsi accentuer le travail sur la communication et la motivation des travailleurs.

Le changement des compétences requises

Le travail demande aujourd'hui de nouvelles qualités. L'autonomie du salarié est de plus en plus recherchée. Avoir une activité plus qu'un emploi est un moyen d'atteindre le bien-être. Les compétences requises changent également. L'agilité et la flexibilité, la capacité du travail en groupe pour partager les connaissances sont dorénavant essentielles pour s'accommoder du changement, alors que les anciennes structures organisationnelles étaient conçues pour s'en protéger. L'aptitude à se former en continu est indispensable.

Toutefois, l'isolement social des travailleurs tend à augmenter, bien que certains individus aient recours aux espaces de *coworking*, du fait de l'autonomie de plus en plus grande des individus (télétravailleurs, par exemple). De même, il faut sécuriser les travailleurs des plateformes et mettre en avant un nouveau modèle social pour que ces espaces encouragent la mobilité sociale et ne soient pas un système de marginalisation. Il est nécessaire d'adapter le modèle social aux nouvelles formes de travail.

Enfin, on voit apparaître aujourd'hui une économie parcellisée avec des travaux précaires. De plus en plus de personnes cumulent plusieurs activités. Si l'usage d'un deuxième emploi existe depuis longtemps, il se trouve aujourd'hui bien souvent sur une plateforme, comme Uber.

² > Association de « partage » et de « passage ».

La demande de *flexible workers* est aussi à la hausse, notamment vers les activités à haute valeur ajoutée, où les travailleurs sont autonomes et hautement diplômés. Le travail est donc parcellisé et il y a un cumul des activités par les individus, ce qui laisse penser que même s'ils sont satisfaits par leur travail, cela ne leur apporte pas les ressources suffisantes pour vivre.

Le management du travail face à ces bouleversements

Ainsi, la dimension sociologique du travail change à travers le temps. Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation du travail permettent de pallier le découragement et le manque d'implication des travailleurs. En effet, dans la plupart de ces nouvelles configurations, ce qui est valorisé par les individus, c'est la créativité, l'autonomie et le partage permis par un cadre plus souple. Il est nécessaire toutefois de modifier les modes de management. Avec le numérique, on peut penser que l'entreprise peut se passer des fonctions de support telles que le secrétariat ou la comptabilité alors que les tâches de contrôle et d'organisation augmentent. Ces fonctions entrent au final en concurrence avec les tâches principales et empiètent sur le temps hors travail. On ne se concentre plus sur le cœur de métier. Les choix de management sont donc centraux : il y a une intensification du travail et particulièrement un accroissement du travail physique. De plus, les salariés les plus anciens se retrouvent bien souvent sur les tâches les plus difficiles, tandis que les jeunes occupent les postes les plus modernes. Le débat sur les différences de postes et de rémunération entre

Les GAFA épuisent nos ressources qu'elles soient physiques, sociales ou mentales

Encadré 2. La parité femmes-hommes aujourd'hui

Si les femmes occupent le plus souvent des postes fonctionnels qui ne donnent pas accès aux grands postes de direction, dans le cas des Sociétés coopératives et participatives (Scop), on assiste à une rupture avec cette idée, avec une coopérative sur quatre dirigée par une femme*. De même, les écarts de salaires entre femmes et hommes sont moins importants dans les Scop.

De plus, la loi du 27 janvier 2011 sur l'égalité professionnelle a permis de tripler la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées entre 2009 et 2015 pour atteindre 28 %. À noter que cette part est réduite de moitié dans les entreprises non cotées concernées par la loi.

* D'après l'« Étude du mouvement SCOP », Insee, 2015.

les hommes et les femmes est aussi loin d'être clos³ (encadré 2). Il faut donc s'adapter à ces changements qui présentent, en plus, des risques d'isolement des travailleurs indépendants.

À la question « Qu'est-ce que le travail aujourd'hui ? », nous pouvons désormais répondre que le contexte du travail et le sens de ce dernier ont complètement été modifiés. Avec la

3 > Voir le dossier « Parité et performance » d'*Économie et Management*, n° 166, janvier 2018.

numérisation, le désintéressement des individus s'est accentué, mais c'est par le biais d'un travail de plus en plus individualisé que les individus trouvent un sens nouveau au travail, qui peut permettre leur épanouissement. En outre, de nouvelles formes de travail apparaissent et c'est le secteur du *care* et du collaboratif qui connaît un succès considérable. Les réseaux se développent, le lieu de travail se flexibilise, des lieux de travail en commun sont créés. Le

but est non seulement de rénover les méthodes et l'organisation du travail, mais aussi de satisfaire des besoins nouveaux exprimés par les travailleurs. La créativité devient la nouvelle quête au travail. Il faut ainsi mettre en place un nouveau mode de management du travail, afin de rendre ces changements durables et d'assurer la stabilité de l'organisation. À ce titre, la stratégie des entreprises s'est modifiée, afin de s'appuyer sur des modèles de travail multiples et d'effectuer un « passage » du travail. Les compétences requises changent également pour s'orienter vers la flexibilité, l'autonomie, la créativité et aussi le partage des savoirs et savoir-faire. Le management doit ainsi faire face aux bouleversements que connaît le travail aujourd'hui et doit donc être renouvelé pour éviter le risque important de marginalisation des travailleurs indépendants. De nouveaux réseaux et de nouvelles connexions doivent être instaurés pour rendre ce système durable. ●

Que retenir de l'article ? Questions pour l'aborder en classe

- > Quels sont les nouveaux rapports au travail et nouveaux comportements des acteurs qui apparaissent dans les entreprises ?
- > Les nouvelles formes de travail et d'organisation du travail vous paraissent-elles très perturbatrices ? Pourquoi et comment ?
- > Peut-on adapter le management du travail ? Doit-on davantage repenser le management de toute l'entreprise ?

Points des référentiels

STMG Management	4.2. Organisation du travail 5.2. Emplois et compétences 5.3. Motivations
BTS Management	Style de direction, pouvoir, gouvernance Mécanismes de coordination Motivation, implication du salarié
DCG Management	5. Comportement humain dans l'organisation 7.2. Animation, coordination, leadership

> bibliographie

- BASTIN C.**, « Le travail à l'heure collaborative. L'odyssée de l'espace », *Socialter*, supplément « Idée Collaborative 2015 », n° 14, octobre 2015, p. 50-51.
- BERREBI-HOFFMANN I., BUREAU M.-C. et LALLEMENT M.**, « *Fab lab, hackerspaces...* la révolution aura-t-elle lieu ? », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 50-51.
- CHARLET V.**, « La robotisation ne tue pas le travail, elle le transforme », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- CHAVES A.-C.**, « La révolution numérique est une opportunité », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- COMPAIN G.**, « Les mutuelles de travail pour survivre à l'ubérisation ? Freelances, unissez-vous ! », *Socialter*, dossier « L'obsolescence programmée, comment s'en libérer ? », n° 19, novembre 2016, p. 64-68.
- COUTROT T.**, « Pour le plein-emploi des intelligences », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- DORTIER J.-F.**, « L'avenir du travail n'est pas celui que l'on croit », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 32-37.
- FERNANDEZ V.**, « Le télétravail remède à l'éparpillement », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 42-43.
- GALERON F.**, « Quand les plates-formes bousculent le travail », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 44-45.
- GOMEZ P.-Y.**, « Le choix de l'autonomie et de l'indépendance », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- JOERRES J.**, « La globalisation, les robots et l'avenir du travail », *Harvard Business Review France*, août-septembre 2017, p. 104-107.
- KREMER P.**, « Le télétravail, c'est la santé ? », *Le Monde*, 2 avril 2017.
- LE GOFF J.**, « Autoentreprise, l'heure de vérité », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 40-41.
- LE GUENNIC T.**, « Flexibilité, mode d'emploi », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 38-39.
- LHENORET S.**, « Le coup de pouce des SCOP à la parité », *Le Monde*, 10 octobre 2016.
- LORENZI J.-H.**, « Les prémices de la révolution numérique », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- LORIOU M.**, « Numérisation de l'économie et transformations du travail », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 2-7.
- MARTINOT B. et SAUVAT E.**, « Plus de ressources pour la formation des formateurs », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- MEDA D.**, « Le nouvel âge du travail », *Sciences humaines*, n° 277, janvier 2016, p. 42-44.
- MEURS D.**, « Progrès technique et mutations du travail : hier et aujourd'hui », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 33-39.
- MOULIER-BOUTANG Y.**, « La fable des abeilles », *Socialter*, supplément « Idée Collaborative 2015 », n° 14, octobre 2015, p. 43-45.
- NAVARRÉ M.**, « Qui sont les entrepreneurs du Net ? », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 46-47.
- REBILLARD C.**, « Le *coworking* séduit la classe créative », *Sciences humaines*, dossier « Comment allons-nous travailler demain ? », n° 286, novembre 2016, p. 48-49.
- REBILLARD C.**, « *Crowd work, microwork...* : l'avènement d'une société post-salariale ? », *Cahiers français*, dossier « Demain, quel travail ? », n° 398, mai-juin 2017, p. 40-45.
- RODIER A.**, « Savoir pourquoi on travaille », *Le Monde*, 10 octobre 2016.
- SAUGUET E.**, « Le travail à la chaîne est-il mort ? », *Manuel d'économie critique*, 2016, p. 50-51.
- SE V.**, « La déferlante du travail gratuit », *Le Monde*, 18 octobre 2016.
- STIEGLER B.**, « "L'économie contributive" distingue fondamentalement travail et emploi, mais sans les opposer », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- SUE R.**, « Ce n'est pourtant pas le travail qui manque ! », *Le Monde*, 4 janvier 2017.
- THEVENON-POULLENNEC E.**, « Des lois pour le monde du travail de demain », *Le Monde*, 17 janvier 2017.
- USBEK ET RICA**, « Pourquoi l'entreprise du futur sera collaborative ? », *Usbek & Rica*, n° 12, été 2015, p. 47-49.