

SANDRA ENLART
OLIVIER CHARBONNIER

**À QUOI
RESSEMBLERA
LE TRAVAIL
DEMAIN**



Technologies numériques,
nouvelles organisations
et relations au travail

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Des mêmes auteurs :

Faut-il encore apprendre, Dunod, 2010.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

978-2-10-058819-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Job fiction

La tête dans le nuage

Nous sommes nés dans les années 2000, voilà vingt-cinq ans. Depuis notre plus jeune âge, nous recevons l'information qui nous correspond. Celle-ci nous constitue et nous représente. Mais il est de plus en plus difficile de comprendre ce que l'on entend par « information », alors précisons. Ce que nous écoutons. Ce que nous transmettons. Les nouvelles qui nous arrivent de la planète en continu. Nos échanges permanents sur les réseaux sociaux. Et bien plus encore ! L'information est partout et nulle part : tout est communication, tout est message, tout le temps. L'information est comme une nourriture émotionnelle et cognitive indispensable, grâce à laquelle nous nous sentons vivants, reliés au monde et aux autres.

Elle est intime : chacun reçoit ce qui l'intéresse, ce qui le définit. De plus, elle est en constante évolution, comme nous le sommes nous-mêmes. Ainsi, lorsque nous sommes amenés à nous intéresser à un sujet nouveau, l'accès à ce nouvel univers

À quoi ressemblera le travail demain ?

est quasi instantané. Un nouveau groupe de musique ? Un nouveau sport ? L'adhésion à une association d'aide aux handicapés ? Partant de l'état précédent, le champ informationnel se transforme pour épouser ces nouveaux intérêts : l'ami de mon ami de mon ami est aussi dans une association de ce type, on m'indique comment rejoindre ceux qui pratiquent ce sport à deux pas de chez moi, et des billets à tarifs préférentiels pour le prochain concert me sont proposés immédiatement. Bref, chacun de nous vit nimbé d'un nuage d'informations qui se déplace en fonction de ses propres choix, eux-mêmes influencés par le flux ininterrompu d'informations reçues.

Pour s'adapter à cet univers, il a fallu développer des compétences ad hoc : traiter en temps réel une information nombreuse déjà pré-triée et pré-digérée, penser de manière synthétique et rapide, gérer la simultanéité, tisser des liens en permanence... Cette masse d'informations n'est pourtant pas pesante, car nous vivons depuis notre plus jeune âge à l'intérieur de cet univers.

Depuis le lycée, nous savons en tirer parti. Nos cours et nos examens nous obligeaient à utiliser la richesse des réseaux. Nous absorbons une quantité invraisemblable d'informations dans notre vie quotidienne, que nous traitons en continu depuis toujours. Voilà pourquoi l'interruption de ce flux serait comme l'interruption de la vie même ! Mais nous avons aussi appris à nous en méfier, car tout n'est pas vrai dans cet amas. La vérification des données était d'ailleurs une matière essentielle pour l'accès à l'université. Avec les ateliers de synthèse et de mind mapping, ils formaient les enseignements de « méthodologie cognitive ». C'était la discipline dotée des plus forts coefficients.

Quand nous avons commencé à travailler, en parallèle à nos études, nous sommes naturellement restés connectés à notre univers d'information, d'abord parce qu'il aurait été impossible de s'en couper totalement, mais avant tout parce qu'il demeurerait notre principal outil d'apprentissage. Ainsi, de même que durant nos études, dans le monde du travail tout est fait pour faciliter la connexion à notre monde personnel, ce qui peut brouiller la séparation des sphères privée et professionnelle.

Quand nous travaillons, nous mobilisons nos amis et les amis de nos amis : plus nos réseaux sont larges, nombreux et bien entretenus, plus nous sommes efficaces. Ceci est vrai pour concevoir, produire, vendre, contrôler, promouvoir... Pas une seule activité n'échappe à cette règle : plus nos réseaux sont actifs, plus nous avons de valeur. Les recruteurs ne s'y trompent d'ailleurs pas, puisque c'est le premier critère de sélection, bien avant la connaissance théorique du métier ou l'expérience passée, elles-mêmes dépendantes de nos réseaux quoi qu'il en soit. Isolé, un ingénieur ne vaudrait pas grand-chose, aussi génial soit-il. Quant à un commercial sans réseau... Les recruteurs évaluent systématiquement notre niveau de concentration en fonction du nombre d'informations qui nous parviennent. Dans la grande majorité des métiers, ne pouvoir se concentrer que sur un type d'information à la fois est rédhibitoire. Tout est cependant question de degré : personne ne peut maintenir une concentration maximum face à un très grand nombre d'informations durant un temps indéterminé. Mais nous progressons vite et chaque génération est plus douée que la

À quoi ressemblera le travail demain ?

précédente. D'autant que les outils de nos assistants personnels sont prodigieusement efficaces pour alléger le travail !

Ainsi, nous nous sentons très proches de notre travail, que nous appelons plutôt, en plaisantant à moitié, notre « activité productive pour adultes ». En effet, quand nous « travaillons », nous devons produire quelque chose : un service dans la plupart des cas mais aussi une information, des données, des idées, des produits, tout cela à partir de nos données personnelles. Il ne s'agit donc pas d'une activité extérieure à nous, que nous pourrions interrompre à tout moment. Au contraire, tout se mélange et nous nous sentons définis par nos activités. Certaines sont productives et d'autres ne le sont pas directement. Mais, bien souvent, les premières le sont grâce aux secondes. Notre vie « privée » n'est plus dissociée de notre travail. Ce que nous vivons au quotidien est injecté dans les activités productives. D'ailleurs, ceux d'entre nous qui savent particulièrement bien jongler entre les deux mondes ont un avantage certain, aussi intéresseront-ils davantage les recruteurs, qui valorisent fortement cette capacité (ce qui était aussi le cas durant nos études). À l'inverse, ceux qui fonctionnent de manière cloisonnée et considèrent que leur vie privée leur appartient sont rapidement handicapés par ce choix dans leur vie professionnelle ou académique.

Bien entendu, rien n'est obligatoire : chacun choisit sa façon de vivre, son équilibre et son organisation, entre le privé et le professionnel. Ce choix varie d'ailleurs considérablement au cours d'une vie, en fonction des événements, des rencontres amicales ou amoureuses, des contraintes familiales qui modifient nos attentes vis-à-vis du travail. Autrefois,

par exemple, certains «faisaient comme si» ils n'avaient pas d'enfant en bas âge, afin que le travail n'en pâtisse pas. Aujourd'hui, cela serait aberrant, voire suspect : aménager sa vie en fonction de l'âge de ses enfants est non seulement un droit mais presque une obligation morale. C'est la clé d'un équilibre de vie qui favorisera à son tour l'engagement au travail. Il ne s'agit surtout pas d'arrêter de travailler mais, au contraire, de bâtir un équilibre suffisamment intelligent pour que tout le monde s'y retrouve : parents, enfants, entreprises. Ceci nous évite d'avoir à choisir entre nos identités de contributeur, de parent ou de citoyen. Tout ceci devient possible en même temps. Nous pouvons nous identifier à notre travail car il n'est pas une contrainte, simplement un élément parmi d'autres de nos activités. Ni plus, ni moins.

Des contrats d'activité variés

Le droit du travail a suivi ces évolutions, car le cadre étroit du contrat à durée déterminé ou indéterminé n'était plus adapté à nos situations. Ainsi, ce n'est plus la durée du contrat qui peut définir nos relations à des activités mais l'engagement de part et d'autre. La situation la plus classique est celle où les uns s'engagent à mobiliser leurs compétences, les autres à les reconnaître et les payer en fonction des productions réellement effectuées. Mais l'engagement peut être plus important, les objectifs plus précis et plus ambitieux. Du côté de l'entreprise, il peut inclure, par exemple, des formations ou l'accompagnement par un tuteur accrédité.

Cette approche juridique repose sur une définition du travail bouleversée depuis vingt ans. L'utilisation d'intitulés

À quoi ressemblera le travail demain ?

de postes est de plus en plus rare. De même, de notre côté, nous pouvons parfois nous définir par un métier, mais dans la plupart des cas nous indiquons plutôt les activités que nous avons menées et ce dès l'apprentissage obligatoire. En effet, pour obtenir notre diplôme de fin de scolarité, nous devons avoir accumulé deux ans d'activités professionnelles sur les quatre dernières années. Tous les secteurs économiques sont impliqués : une entreprise qui ne participerait pas à cet effort de formation devra s'acquitter d'un impôt compensatoire relativement important.

Un consensus s'est progressivement développé dans les années 2010 autour du rôle social des entreprises : l'intégration des jeunes dans la société passe par le travail et la formation. Ces apprentissages continuent tout au long de nos études. Aucune formation – professionnelle ou théorique – n'échappe à cette obligation de passer entre un tiers et la moitié du temps en activité. Cela finance en partie nos études, les entreprises étant dans l'obligation de nous rémunérer dès que nous quittons l'enseignement obligatoire. Ces activités sont en revanche moins bien payées tant que nous n'avons pas accumulé suffisamment d'expérience pour atteindre le niveau « professionnel », qui donne droit à un salaire complet. Nous retrouvons ce système tout au long de notre vie professionnelle : à côté d'activités où nous intervenons comme professionnels, nous pouvons parfaitement nous enrichir et découvrir d'autres activités, à condition d'accepter un salaire moindre et la présence d'un tuteur pour nous épauler. Cette accumulation d'expériences diverses nous permet de rester employables toute notre vie. En effet, notre parcours professionnel n'est pas linéaire et nous

devons développer des stratégies efficaces pour trouver du travail quand nous le souhaitons et comme nous le souhaitons. Pour cela, l'effort d'adaptabilité et d'ouverture sur diverses compétences est indispensable. D'autant que les entreprises ont tout intérêt à jouer le jeu.

Une autre évolution juridique mérite d'être notée, même si elle est d'un autre ordre. Il s'agit de celle touchant le droit de la propriété intellectuelle. En effet, il aurait été impossible d'imaginer cette variété de situations professionnelles sans une rénovation de fond en comble de cette notion. L'explosion des technologies de l'information nous a permis à tous de devenir des auto-entrepreneurs potentiels. Ce statut, ou plus exactement cette posture, n'est pas forcément pérenne ni exclusif, mais nous l'adoptons de manière régulière. Pour gérer au mieux nos activités, il nous faut nous considérer comme créatifs, productifs à titre individuel, capables d'apporter aux autres une valeur ajoutée personnelle. Les références culturelles qui se sont développées à partir des TIC valorisent l'imagination, la créativité, l'originalité au-dessus de tout...

Mais comment connaître le propriétaire d'une idée, d'une image, d'une musique, d'un sketch ? Comment le rémunérer ? Comment ne pas transformer Internet en lieu de conflits permanents où chacun voudrait prouver qu'il a pensé telle ou telle chose avant les autres ? Dans ce monde virtuel où les idées naissent de la circulation des échanges et des flux, comment attribuer à quelqu'un en particulier la paternité d'une idée ? Mais à rebours, comment stimuler et encourager l'innovation sans cette reconnaissance ? Cette question fut au centre des débats nationaux pendant les quinze dernières années, car elle supposait un dialogue

À quoi ressemblera le travail demain ?

complexe entre la société et le droit. De plus, la vision d'Internet comme une terre de liberté où toute intrusion juridique serait insupportable exacerbait les tensions. Souvenez-vous de la loi Hadopi en France ! Elle semble appartenir à la préhistoire – et c'est le cas ! – mais avec le recul, la plupart de nos questions actuelles étaient déjà posées dans le débat qu'avait entraîné cette loi. Finalement, elle ne fut pas appliquée, mais elle eut toutefois le mérite de mettre en lumière la nécessaire redéfinition de la propriété intellectuelle. Et si nous sommes aujourd'hui armés d'un véritable arsenal juridique en la matière, c'est en partie grâce à elle. Maintenant, la propriété intellectuelle, lorsque prouvée, est considérée comme extrêmement précieuse. Il convient de la protéger davantage que n'importe quelle propriété physique.

Après ce petit détour, revenons à l'organisation et l'accès au travail, ou plutôt à l'activité productive, dans ce pays. Trois conditions sont nécessaires pour que tout fonctionne : un territoire relativement limité (une région, qui peut être transfrontalière), des organisations capables d'exprimer leur besoin en compétences de manière lisible et transparente et des intermédiaires, en ligne et hors ligne, chargés de mettre en relation l'offre et la demande. Ces intermédiaires sont payés par les entreprises pour fournir en temps et en heure les compétences nécessaires. Ils opèrent un peu comme les cabinets de recrutement d'autrefois, mais à très grande échelle et pour l'ensemble de la population active. Les réseaux sociaux leur permettent d'alimenter des bases de données de recrutement gigantesques. Bien souvent, c'est grâce à eux que sont proposés des emplois ou des apprentissages qui, à terme, valorisent les CV de chacun. Bien

évidemment, cette gestion de l'emploi sur un territoire donné est fortement dépendante du marché du travail. Toutefois, depuis le début des années 2020, dans la plupart des secteurs, l'offre d'emplois est supérieure à la demande : pour cette raison, ces intermédiaires jouent un rôle clé non seulement pour remplir les besoins des entreprises mais aussi dans la régulation du marché à moyen terme, en élargissant l'offre et la variété des travaux accessibles à chacun. C'est pourquoi nous pouvons tous ajuster la nature et la quantité de notre travail au fil de notre vie, pourvu que nous ayons veillé à notre capital d'expériences professionnelles. Par conséquent, de très nombreuses situations coexistent : micro-entreprises, temps partiels de toutes sortes, contrats sur objectifs, contrats multi-employeurs, contrats multi-salariat (un plein-temps occupé par plusieurs personnes qui s'entendent entre elles en amont). Le droit a entériné une nouvelle division du travail autour de l'emploi. L'employeur s'engage à payer un salaire et à fournir des opportunités d'apprentissage en échange d'une production donnée. L'individu met au service de l'employeur des moyens plus ou moins importants selon le contrat, et selon ses choix de vie du moment. L'intermédiaire rapproche les deux, établit le contrat, veille à son respect, dans le cadre d'un territoire qui peut admettre des spécificités juridiques négociées avec les différents partenaires politiques, économiques et sociaux de la région. Plus de souplesse donc côté employeur, mais également plus d'investissement dans la formation des salariés.

Cette évolution des contrats de travail a été rendue possible par une situation relativement équilibrée en termes d'emploi, voire favorable aux salariés. Il est clair que si

À quoi ressemblera le travail demain ?

le marché de l'emploi s'inversait, ce fonctionnement pourrait se retourner contre eux. C'est d'ailleurs le cas dans les secteurs les moins dynamiques. La rareté des contrats à durée indéterminée, surtout dans les petites entreprises, précarise les employés dès que l'activité ralentit. La région prend alors le relais et leur propose un certain nombre d'activités d'intérêt public ou d'apprentissage. Cette régulation locale reste cependant complexe et fragile. Ceci explique que de très nombreux systèmes de « débrouille » se sont mis en place sur les réseaux sociaux. Ainsi, d'autres formes de solidarité échappant en grande partie aux mécanismes officiels interviennent à ces occasions. Plusieurs sites font circuler les opportunités, et ce hors des circuits habituels.

Une sorte de marché parallèle d'activités s'est ainsi progressivement créé et autogéré. Sans parler de « marché noir », ces systèmes spontanés, finalement très efficaces, constituent une sorte de filet de sécurité pour qui n'a pu accumuler suffisamment d'expériences. Ils concernent des jeunes en fin de scolarité obligatoire, mais aussi toute personne en cours de réorientation. En effet, si certains secteurs sont toujours porteurs, comme les services à la personne, le tourisme ou l'enseignement, en revanche, d'autres, comme l'industrie ou le commerce de proximité, sont en déclin chronique. Par ailleurs, même si la situation s'est fortement améliorée du fait de la démographie, il reste dans ce pays, comme dans toute l'Europe, des individus qui n'arrivent pas à trouver de travail.

Enfin, l'immigration reste une question très mal résolue, quels que soient les gouvernements en place. Pour une partie de la population, cette évolution juridique a donc créé

des situations d'exclusion violentes. Plus les réseaux sociaux sont au cœur du fonctionnement économique, plus ceux qui n'y sont pas intégrés ont du mal à vivre. Autant ce système est capable d'innover et de trouver rapidement de multiples solutions à des problèmes individuels, autant, ne pas « en être », c'est s'exclure des flux d'activités productives. Or, étant donné la diminution des aides sociales et des mesures d'accompagnement des exclus, il est clair qu'une partie de la population est encore plus marginalisée qu'il y a vingt ans. Bref, davantage de gens bénéficient de plus de propositions variées et personnalisées, mais pour ceux situés à l'extérieur du cercle, l'exclusion est plus violente que jamais.

Du label RLP aux espaces e-cool

Dans un premier temps, la nature personnalisée et poreuse de l'information a eu pour effet de déconnecter certains espaces de leur fonction, auparavant unique, travail ou vie privée. Au début des années 2010, ces lieux sont devenus de plus en plus polyvalents : les individus se sont mis à travailler ponctuellement chez eux – pour autant que leur activité et leur organisation le permettaient – ; et quand ils étaient « au travail », ils considéraient comme normal de faire leurs courses sur Internet ou de réserver un billet de train entre deux emails. Cette confusion a progressivement donné lieu à une politique promue et organisée par les entreprises. Des accords sur le télétravail ont fleuri dans les grands groupes afin de définir le cadre du travail à distance. Ainsi, un peu avant 2020, le télétravail était devenu courant. C'était toujours une question précisée dans la négociation préalable à la signature d'un contrat, entre

À quoi ressemblera le travail demain ?

autre pour déterminer les équipements offerts au salarié. Cette organisation du travail s'appuyait aussi sur la qualité des outils et des logiciels, de plus en plus personnalisés et orientés vers la collaboration à distance.

Bien sûr, un certain nombre de réunions physiques ont été maintenues, lorsque la durée d'une mission excédait par exemple un an, afin de permettre aux divers participants de mieux se connaître. Ont été également développées les sessions créatives intensives, organisées sur deux ou trois jours dans des lieux ad hoc relativement isolés où se réunissait un petit groupe chargé d'atteindre un objectif précis en un temps limité. Enfin, dans l'industrie, la nécessité de travailler sur des lignes de production ou avec du matériel exceptionnellement coûteux a maintenu plus de présence physique que dans d'autres secteurs. Mais dans l'ensemble, le télétravail est devenu la règle, ce qui a permis d'importantes économies en temps de transport, en immobilisation d'immeubles – avec toutes les dépenses afférentes – et bien sûr, corrélativement, en empreinte carbone. Tout était donc pour le mieux et n'importe quel observateur aurait prédit en 2019 la fin des « bureaux » et même des usines traditionnelles.

Pourtant, ici et là, le besoin de nous retrouver pour échanger sur nos productions s'est peu à peu fait sentir. Ces échanges sont une part importante de notre vie professionnelle, or ils étaient devenus essentiellement virtuels. C'est pourquoi certains ont voulu se libérer de cette emprise exclusive des réseaux sociaux et retrouver une forme de convivialité. Il s'agissait au départ d'une mode, d'une volonté de se démarquer des habitudes de travail à distance. Il semblait utile, convivial et finalement productif de se retrouver physique-

ment dans des lieux décalés. Ces jeunes et moins jeunes ont ainsi créé le label « Real life production » (RLP) qui identifiait des lieux considérés comme favorables au travail créatif et coopératif. L'originalité de ce mouvement consistait à ne donner des labels que pour six semaines, remettant sans cesse en cause son attribution. Un incroyable buzz s'est formé, chacun voulant proposer son lieu ou maintenir son étiquette. En effet, le label RLP ne peut être obtenu qu'une fois le lieu testé en situation de production réelle et seuls les producteurs eux-mêmes donnent leur avis, sur la base de la qualité de leur collaboration. Petit à petit, la chasse aux lieux originaux est devenue un jeu. Le caractère temporaire du label a certainement permis de conserver cet état d'esprit initial d'expérimentation permanente. En 2020, le centre de recherche en sociologie des réseaux¹ a publié une étude remarquable sur les caractéristiques d'un lieu RPL. Ses conclusions ont amené les entreprises à reconsidérer le choix dominant du télétravail et à réhabiliter certains espaces particuliers. Depuis, ce sont surtout les psycho-cogniticiens qui se sont penchés sur ces lieux. Chaque élément les constituant a été passé au crible afin d'en déterminer les effets sur le cerveau. Certains se sont par exemple concentrés sur l'impact de l'aspect extérieur². Aujourd'hui, la plupart d'entre nous alternons le travail à domicile – environ les trois quarts du temps – et les moments de collaboration intensive dans des lieux choisis pour leur proximité avec les critères RLP.

1. Casili et al., *Heuristique des lieux labélisés RPL, créativité, collaboration et espaces physiques*. CSR, Paris, 2020.

2. On trouvera plus bas quelques sites référençant les résultats de ces recherches.

À quoi ressemblera le travail demain ?

Décrivons maintenant ce qu'est un lieu propice à la collaboration, les sept critères essentiels ayant été largement diffusés.

Rappelons que l'objectif essentiel est d'améliorer le niveau de créativité et de production par la collaboration. Il ne s'agit pas uniquement de se rencontrer pour passer un moment chaleureux, ni de se retrouver pour produire en plus grande quantité, pas de même de sortir du cadre et d'inventer mille et une choses à l'utilité hypothétique. Il s'agit de faire tout cela en même temps : être à la fois créatif et opérationnel. Ceci explique cette expression d'espaces (ou de lieux) e-cool, acronyme inventé on ne sait trop où à partir de l'expression anglaise « Créative Opérative Collaboration ». Mais le « col » est devenu très vite « cool » pour refléter l'idée d'un environnement protecteur et pacifique qui correspondait bien à ce que l'on venait chercher dans ces espaces.

Les sept caractéristiques sont les suivantes :

- espace ouvert de 60 m² minimum pour vingt personnes maximum, de forme ronde ou ovale ;*
- support technologique de très haut niveau, d'une très grande facilité d'utilisation, disposé le long du mur sur 50 % de la surface ;*
- nourriture et boisson (pas d'alcool ni de soda) à volonté, peu grasse, peu sucrée mais énergisante et bio : sushi, légumes crus et cuits, fruits frais, fruits secs, tisanes, thé, café... disposées le long d'un des murs ou sur le « haut » de l'ovale ;*
- le centre de l'espace est particulièrement important : trois options existent, qui permettent de stimuler différents types de créativité : grande table numérique (accent*

mis sur la dimension opérative), salon arabe en contre-bas (dimension collaborative), vide avec des tapis de couleurs bleues et vertes dominantes (dimension créative);

- *huiles essentielles en diffusion continue;*
- *un ou deux chats, adultes, calmes, particulièrement affectueux et dédiés à ces lieux;*
- *un choix de fonds sonores pour chaque objectif.*

