

## **Changer le travail pour changer de société**

La crise actuelle qui bouscule le système capitaliste est d'abord celle du travail tel qu'il est conçu depuis la révolution industrielle. Le désengagement professionnel, les risques psychosociaux et les réorientations en deuxième partie de carrière vers des activités caractérisées par leur utilité sociale sont des symptômes majeurs. L'organisation industrielle du travail mise en place au début du siècle s'est diffusée au sein de la société mais l'affaiblissement des régulations professionnelles qui lui sont attachées provoque une crise sociale et démocratique. Ignorer le débat compromet la vraie compétitivité, désormais fondée sur la coopération, la compétence et l'innovation ; cela empêche aussi de répondre à la crise politique que connaissent les sociétés européennes.

### **Vers la Fin du travail prescrit**

Le système productif en Europe et en Amérique du Nord s'est appuyé sur l'organisation scientifique du travail fondée sur le développement du lien de subordination et le respect des procédures, en échange du salaire et d'une protection sociale, socle du compromis fordiste. Poussée à l'extrême, cette organisation scientifique bute aujourd'hui sur deux obstacles, l'un social avec une déshumanisation du travail qui pousse au désengagement, et l'autre, économique qui freine la créativité et l'innovation en bridant l'initiative des travailleurs. Les salariés ont toujours ajusté le cadre prescrit de leur activité, mais la recherche de la performance et de l'innovation exige aujourd'hui de libérer leur initiative et de favoriser leur responsabilisation.

Il est pour cela indispensable de ne plus considérer que le travail est, par nature, un lieu de contrainte et de souffrance, mais de faire en sorte qu'il soit d'abord un lieu de réalisation de soi, d'émancipation, d'initiatives, une source de bien-être qui favorise l'engagement des salariés au service de la performance globale et de la satisfaction des clients. Cette approche suppose d'organiser la discussion sur le contenu des tâches pour construire une activité valorisante car socialement utile.

### **De la ressource à l'humain : repenser le travail et l'entreprise avec les nouvelles catégories en sciences humaines**

Les sciences sociales mettent aujourd'hui l'accent sur l'idée que l'homme se construit dans la relation à l'autre. L'homme au travail doit donc être envisagé comme un potentiel à développer au sein des collectifs de travail et non comme une « ressource » que l'on pourrait « gérer » de façon uniforme et anticipée. Le travail est potentiellement un espace de développement humain.

La qualité des relations interpersonnelles, qu'elles soient hiérarchiques, horizontales entre collègues ou même extérieures à l'entreprise, permettent aux personnes de se construire mutuellement, de prendre intérêt et plaisir au travail. Elles sont à la base de la reconnaissance des personnes et de leur engagement professionnel. Cela exige de passer d'un management du contrôle a priori, dans une production de biens identiques, à un management participatif dans lequel la coordination et la stimulation servent la créativité et l'innovation.

Mettre l'accent sur l'humanité du travailleur conduit aussi à souligner que le monde économique n'est pas une multiplicité d'agents isolés aux intérêts disjoints, mais un ensemble de communautés humaines, les entreprises, appelées à viser le bien commun.

## **La transformation numérique, emblème de la crise globale**

La transformation numérique apparaît aujourd'hui soit comme la cause de tous nos maux, soit comme la solution miracle. Cependant, deux idées reçues doivent être écartées. D'une part, ces nouvelles technologies ne sont pas la cause unique des bouleversements actuels. Celles-ci entrent en synergie avec des évolutions sociétales plus profondes (élévation du niveau scolaire, salariat des femmes, développement durable, changement des modes de consommation, etc.) qui touchent des valeurs essentielles pour faire société. Ce sont ces changements qui pilotent la métamorphose et révolutionne le travail, le numérique ne fait qu'approfondir et accélérer les transformations.\*

D'autre part, les bouleversements les plus profonds en matière d'emploi ne viendront pas de l'« ubérisation » mais du transfert d'une grande partie des fonctions supports (comptabilité, gestion des données, recrutement,...) des grandes entreprises vers les GAFAs. C'est une bataille entre géants qui s'annonce, pas le combat de David AirBnb contre Goliath Accor.

La transformation numérique, comme toute technologie, n'est pas univoque : elle peut tout autant accroître la taylorisation et le contrôle des salariés que favoriser la prise en compte de l'humain (sa diversité et sa créativité) et la liberté d'initiative du personnel. Enfin, elle s'inscrit dans un modèle social préexistant : si l'apparition du travail à distance (télétravail) accroît la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle, l'économie du partage cherche encore son modèle économique qui repose sur un évitement des coûts de protection sociale.

## **Le travail comme source de création et d'humanisation**

Dans ce contexte, changer le travail suppose de redécouvrir sa dimension concrète, et de prendre en compte la vision de l'humain que les sciences sociales mettent en lumière aujourd'hui à travers l'importance des relations interpersonnelles.

Les réponses passent par des innovations organisationnelles qui favorise les initiatives des salariés, comme celles que l'on peut observer au sein du mouvement de l'« entreprise libérée » ou dans les organisations « responsabilisantes » que Michelin déploie aujourd'hui. L'autonomie et la responsabilité qu'elles entraînent, sont des facteurs de mobilisation et de satisfaction des ouvriers.

Ensuite, la discussion sur le travail est essentielle au sein des équipes. Des entreprises mettent en place des instances de dialogue professionnel, c'est-à-dire de discussion sur le travail, entre collègues ou entre managers d'une même direction. Ces temps d'échanges renforcent l'innovation, la réactivité et l'engagement professionnel des salariés.

Enfin, l'innovation managériale doit soutenir la transformation organisationnelle. La mission managériale ne peut plus être seulement de prescrire et contrôler. Le principe clé du management de demain réside dans la confiance envers les salariés, pour leur permettre de s'impliquer dans leur travail, sans pour autant s'abstraire des contraintes et des objectifs fixés

## **Talents, formation professionnelle et statuts collectifs**

L'idée même de formation est aujourd'hui bouleversée. Il ne s'agit plus de se former à des emplois quasi immuables et la formation doit être davantage imbriquée au processus de travail. Les formations axées sur le développement personnel ne répondent plus aux enjeux liés au vivre-ensemble dans l'entreprise, celle-ci cherche à développer les qualités humaines de motivation, de communication, de relationnel et d'écoute de son personnel. La formation par les pairs (collègues, clients, communautés de pratiques) émerge fortement comme les formes de co-développement

pour favoriser la constitution de nouvelles communautés qui respectent la spécificité et la diversité des personnes.

L'évolution des statuts professionnels et de la protection sociale se pose également. L'explosion des activités d'appoint et le partage des biens ne sont pas nouveaux. En effet, depuis longtemps, des étudiants donnent des cours du soir, des retraités louent leur patrimoine etc. Ces situations sont relativement intégrées par notre protection sociale et notre fiscalité. Il n'y a pas de raison que le contrat salarial ne s'adapte pas aux nouvelles formes économiques apportées par la numérisation. Cependant, l'« immaturité » des activités nouvelles conduit à la porosité des statuts et des revenus d'activités. Le Droit sera amené à distinguer le salariat du travail indépendant.

### **Gouvernance, culture du changement et dialogue social**

La conception anglo-saxonne de l'entreprise qui soumet les fonctions de gestion au droit de propriété des actionnaires, fait face à l'émergence d'autres modes de gouvernance. Le « capitalisme relationnel », fondé sur les réseaux, apparaît comme un modèle alternatif tout aussi performant. Une gouvernance renouvelée doit associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise à l'examen et aux différents choix de la stratégie. Dans la nouvelle économie, la création de valeurs est fondée sur une capacité organisationnelle à créer de l'intelligence collective. Dans ce cas, il est équitable que ces nouveaux acteurs perçoivent une partie de la rente créée.

Par ailleurs, le développement des démarches de la qualité de vie au travail, la mise en place du télétravail, l'introduction des outils numériques et la régulation de leur impact sur les conditions de travail ainsi que l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, constituent de nouveaux champs de négociation pour les partenaires sociaux.

### **Conclusion**

L'humanisation du travail et les nouvelles régulations qui s'inventent dans la sphère professionnelle sont susceptibles d'ouvrir les voies vers une société plus humaine et plus solidaire. Changer le travail pour changer de société.

Marc Deluzet