

Les évolutions du travail dans les organisations

Les organisations changent, le travail aussi. De fait, de profondes mutations, d'ordre démographique, sociétal et économique, changent la vie de tous les actifs. Ouvriers, employés et dirigeants, personne n'y échappe. L'analyse de ces mutations permet de faire le tri entre les véritables besoins pour demain, les modes managériales et les fausses peurs.

Auteur

Marc Mousli

Enseignant et consultant indépendant

La liberté et les contraintes

Depuis quelques années, universitaires et consultants sont partagés sur les métamorphoses des entreprises, censées être sur le point d'en finir avec le taylorisme. On ne parle que de décentraliser, de donner le pouvoir de décision aux acteurs compétents (*empowerment*) et de réduire les niveaux hiérarchiques en assurant la coordination du travail par la collaboration entre salariés responsables. Au cœur de ces controverses, on trouve les entreprises « libérées », qui ont choisi l'auto-organisation par petites équipes et l'abandon de la pyramide hiérarchique, une mesure très médiatisée. Les salariés s'organisent entre eux et prennent toutes les décisions les concernant : horaires de travail, embauches, salaires ou investissements. La seule autorité au-dessus des « collègues » (personne n'a de titre dans ces communautés de travail) est le directeur général, qui met en place la nouvelle organisation puis intervient le moins possible, une fois qu'elle est rodée... Ce qui prend plusieurs années. La décision de détruire la pyramide vient donc de son sommet : seul le dirigeant, le « leader libérateur » peut en prendre l'initiative¹.

Ce mode de fonctionnement exige des règles claires définissant comment les décisions sont prises, comment chacun peut engager les fonds de l'entreprise, comment se règle un différend entre collègues. Lorsque c'est nécessaire, des coaches sans pouvoir hiérarchique aident les équipes dans les domaines réclamant une expertise qu'elles n'ont pas.

¹ > Le premier article d'Isaac Getz sur ce sujet a pour titre « Le leadership libérateur » : « Liberating Leadership : How The Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted », *California Management Review*, n° 4, 2009. Voir aussi l'article de Théo Holtz, « Il faut libérer l'entreprise libérée » dans le n° 163 d'*Économie et Management* (avril 2017) et celui de Benoît Borrits et Aurélien Singer, « L'entreprise libérée, est-ce vraiment si nouveau ? », dans le n° 162 (janvier 2017).

En réalité, ces entreprises sont très minoritaires et l'écrasante majorité des organisations ne change que sous la pression, qu'elle soit exercée de l'extérieur par la concurrence, les pouvoirs publics et les associations citoyennes, ou de l'intérieur, par des collaborateurs qui souhaitent de l'autonomie, la reconnaissance de leur travail et le respect de leur personnalité, mais ne demandent pas pour autant la responsabilité du fonctionnement de leur entité ni la suppression de toute hiérarchie.

La grande révolution féminine du xx^e siècle

Dans la France métropolitaine de 1962, on comptait 20 millions d'actifs, dont 13 millions d'hommes et 7 millions de femmes. En 2016, sur 27 millions d'emplois, 14 millions étaient tenus par des hommes et 13 millions par des femmes. Sur les 7 millions d'emplois créés en cinquante ans, les femmes en ont occupé plus de 6 millions et les hommes moins d'un million. Avec une répartition très inégale : à l'hôpital, 87 % du personnel infirmier sont des infirmières ; dans l'enseignement, on trouve plus de 80 % de femmes dans les écoles primaires et maternelles, 58 % dans le secondaire et 37 % dans le supérieur ; elles sont majoritaires dans les banques (53 %, un taux en constante progression), mais très minoritaires à la SNCF (20 %) ou dans l'armée de terre (10 %).

Même là où elles sont très minoritaires, la présence des femmes a des conséquences sur l'organisation du travail. La question, longtemps primordiale, de la force physique, ne se pose plus que marginalement, les manutentions étant pour la plupart automatisées ou effectuées avec des engins demandant plus d'habileté que de force – les femmes sont, par exemple, d'excellentes caristes. Plus généralement, la pénibilité du travail

diminue : à la fin du xix^e siècle, 90 % des métiers pouvaient être classés comme pénibles. Il en reste 20 % de nos jours.

Malgré leur implication dans la vie économique, les femmes conservent une part majoritaire de la charge des activités domestiques. Dans un couple avec deux enfants, l'homme consacre en moyenne 2 heures 30 par jour aux tâches domestiques et la femme 3 heures 30². Et c'est le plus souvent sur elle que reposent le soin des jeunes enfants et celui des parents âgés. L'organisation de son travail doit donc être suffisamment souple pour lui permettre de faire face aux imprévus du quotidien. Depuis deux ou trois décennies, les horaires variables facilitent la vie des mères de famille et beaucoup d'entreprises interdisent les réunions de fin d'après-midi.

Les conséquences du vieillissement

De 1987 à 2017, l'espérance de vie des hommes est passée de 72 à 79,5 ans et celle des femmes de 80,3 à 85,4 ans. Sur la même période, l'âge médian de la population a fortement progressé, passant de 34 à 40,5 ans.

L'accroissement du nombre de personnes âgées influe lourdement sur l'emploi : à l'horizon 2022, le métier qui recrutera le plus sera celui d'agent d'entretien, pour cause de départs massifs en retraite. Et parmi les sept métiers qui suivent dans le classement, trois sont liés au vieillissement : aide à domicile, aide-soignant et infirmier³.

On connaît aussi les effets du vieillissement sur le système de retraite et l'âge de cessation d'activité, qui recule régulièrement. En 2016, les Français sont partis en retraite, en moyenne, à 62,4 ans pour le régime

général⁴, contre 61 ans en 2006. Dans le secteur privé, c'est un peu moins : moins de la moitié des salariés passent directement de l'emploi à la retraite. Les autres finissent leur vie professionnelle par une période plus ou moins longue de chômage. Une situation qui devrait s'améliorer grâce à la reprise économique, à condition que les entreprises cessent de se séparer prématurément de leurs « seniors ». Ce qui est parfaitement possible : les Français restent en très bonne forme beaucoup plus longtemps que leurs parents et grands-parents, et, par rapport aux années 1960 ou 1970, on peut affirmer que « les septuagénaires sont les nouveaux quinquagénaires⁵ ». Dans la plupart des emplois, les capacités physiques posent peu de problèmes, comme nous l'avons vu à propos de la féminisation. Le principal obstacle, ce sont les connaissances, à une période où les langages, les techniques, les méthodes et les outils changent rapidement. Une minorité d'entreprises entretient les compétences de leurs salariés de plus de 45 ans et les forme aux techniques

2 > Enquête Insee, 2010.

3 > Rapport « Les métiers en 2022 », France Stratégie, 2015.

nement. Depuis les années 1920 et l'École des relations humaines, elle a compris que son personnel avait une vie en dehors de son atelier ou de son bureau. Puis, elle a dû prendre en compte les retombées de son activité sur son environnement naturel et les populations voisines et, à la fin des années 1980, elle a été sommée d'élargir son champ de vision au monde entier : climat, ressources rares, pollutions, conditions de vie des ouvriers de ses sous-traitants à l'autre bout du monde. La responsabilité sociétale et le développement durable font peser sur elle un ensemble d'obligations qui ont été longtemps fort éloignées de ses préoccupations.

Il y a 65 ans, Howard Bowen publiait le livre fondateur sur la responsabilité sociale de l'entrepreneur⁶. Il a fini par être entendu, et la vision élargie, mais longtemps dominante, de Milton Friedman affirmant que « l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits⁷ », est désormais caduque. Nous avons

Le poids des salariés dans la gouvernance des entreprises devrait augmenter

adopté le point de vue de Bowen et admis que l'entreprise devait avoir comme objectifs le progrès et la stabilité économique, la sécurité des personnes, le développement personnel, des conditions de vie de qualité pour ses salariés et leurs familles, ainsi que la préservation de l'environnement. Mais la loi est encore très en retard : l'article 1833 du Code civil postule encore qu'une société a pour seul objectif « l'intérêt commun des associés », autrement dit de ses actionnaires.

Une loi en préparation devrait faire triompher la conception de Bowen, en donnant une nouvelle

définition de l'objet social, basée sur une proposition de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, du Centre de gestion scientifique de MINES Paris-Tech⁸ : l'entreprise aurait parmi ses missions celle de contribuer à l'intérêt général, même s'il diffère de celui des détenteurs d'actions, et comme objet d'« innover, créer des produits nouveaux, conduire des progrès collectifs ». Le profit ne serait plus que le moyen de développer l'activité de l'entreprise et d'atteindre des objectifs profitant aux salariés, aux actionnaires, et indirectement à tous les *stakeholders*, c'est-à-dire les parties prenantes (fournisseurs, prestataires, consommateurs, riverains, etc.).

Le poids des salariés dans la gouvernance des entreprises devrait augmenter. La présence de salariés améliore la qualité du travail d'un conseil d'administration. Ils apportent un complément au point de vue des représentants des actionnaires, qui s'intéressent surtout aux affaires financières et patrimoniales et maîtrisent mal les questions industrielles. De plus, étudier les dossiers au plus haut niveau et participer aux décisions stratégiques élèvent sensiblement les compétences des salariés-administrateurs. En Allemagne, où les représentants des salariés tiennent une place importante dans les organes de direction, il n'est pas exceptionnel de les retrouver dans des postes de directeur, de vice-président, voire de président (c'est arrivé chez Volkswagen).

Les *stakeholders*, quant à eux, prennent de plus en plus de place dans l'entreprise. La première étape a été la communication : la plupart des entreprises communiquent plus qu'elles n'y sont obligées par la loi, chacune publiant un « bilan sociétal », un « rapport développement durable » ou un « rapport annuel intégré ». L'étape suivante est celle de l'institutionnalisation de l'écosys-

tème formé par les parties prenantes. Un important industriel limousin a ainsi dressé une liste complète de ses *stakeholders* – y compris des établissements de recherche et d'enseignement – et institutionnalisé le dialogue avec ce « deuxième cercle » extérieur à l'entreprise, avec des rencontres régulières.

Enfin, pour des raisons qui tiennent autant à la montée en puissance de la « société civile » qu'à celle du numérique, de grandes firmes voient leurs prises de décision de plus en plus « reportées vers les marges » (*pushed to the "edges"*) : leurs employés et, hors de l'organisation, les consommateurs et les partenaires⁹.

Le tsunami numérique

Le numérique, une culture

La grande affaire des trente dernières années, et des trente prochaines, c'est le numérique. Cet adjectif substantivé recouvre plusieurs réalités. Pour Nicolas Colin¹⁰, la « révolution numérique » est derrière nous¹¹, la « transition numérique » est en cours dans l'ensemble de la société et la « transformation numérique » est au premier rang des préoccupations des organisations, qui sont toutes impliquées, quelle que soit leur taille ou leur activité.

La révolution n'est pas technologique mais culturelle. Le numérique est une culture, avec son langage¹², ses mythes, ses rites, ses lieux de

9 > Aaron de Smet et Chris Gagnon, « Organizing for The Age of Urgency », *McKinsey Quarterly*, janvier 2018.

10 > « Entreprise : une transformation digitale coûte que coûte ! », 22 mai 2017. En ligne : <http://lesclesdedemain.lemonde.fr>, entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.

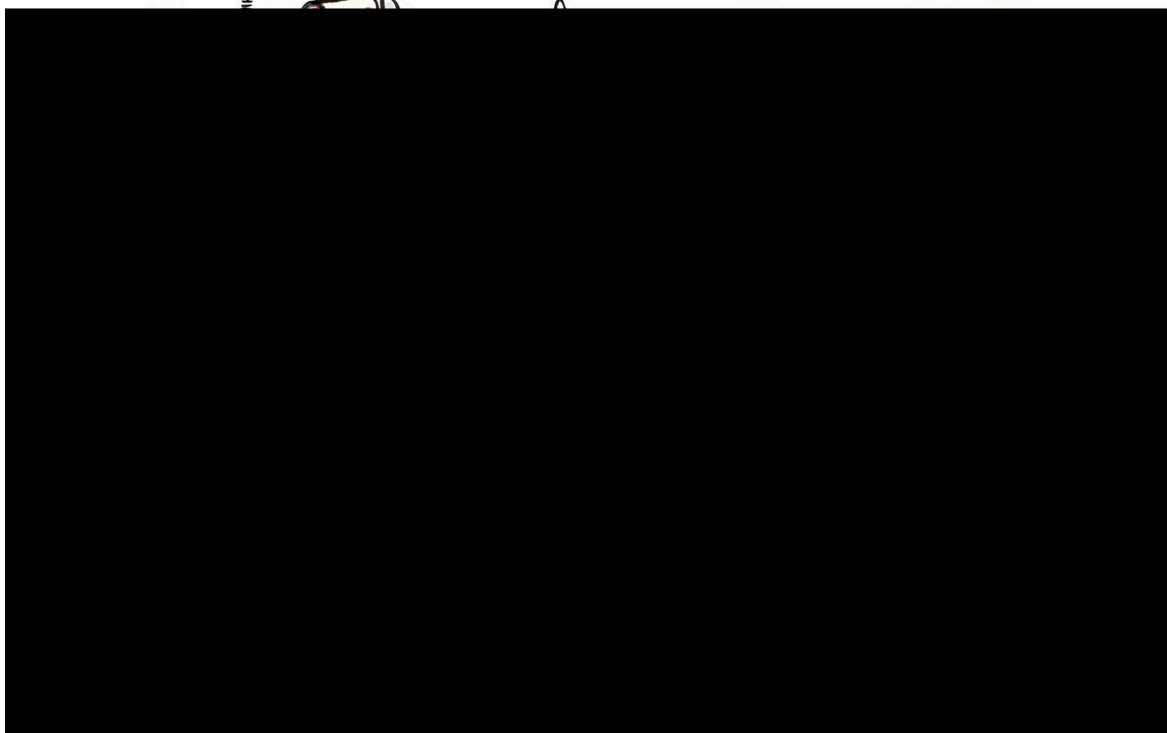
11 > En 1999, dans son livre *Le Nouvel Ordre numérique*, Laurent Cohen-Tanugi employait déjà cette expression.

12 > Nous faisons ici référence à l'argot des geeks, *hackers*, développeurs, *gamers*, *founders* et autres *startupper*s et non aux « codes de signaux » couramment appelés « langages de programmation ».

6 > Howard Bowen, *Social Responsibilities of The Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.

7 > Article du *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970.

8 > Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2012, p. 87 et 95.



© Yoann Constantin

sociabilité, ses impacts sur les façons d'être ensemble, les liens sociaux, les normes esthétiques, l'imaginaire, etc. Cette nouvelle culture ébranle fortement l'ancienne, celle du « vieux monde¹³ ». S'y adapter n'est pas facile, y échapper est impossible : 90 % des Français (à la fois salariés, clients et citoyens...) ont un accès internet, plus de 38 millions d'entre eux se connectent quotidiennement, passant en moyenne 2 heures 45 par jour devant leurs écrans.

Un management moins pyramidal et plus décentralisé

La fluidité des communications et l'effondrement des coûts de transaction permis par le numérique forcent

13 > « *Old world* », expression utilisée par les geeks pour désigner tout ce qui date d'avant internet. Pour une immersion dans la culture numérique : Rachel Vanier, *Écosystème*, Paris, Intervalles, 2017.

les organisations à adopter des modes de coordination moins pyramidaux, sous peine de voir leurs cadres et agents de maîtrise se faire déborder par leurs collaborateurs équipés à titre privé de matériels au moins aussi performants que ceux du bureau, et rompus à leur usage, sans parler des développeurs et autres geeks qui ne font confiance qu'à leurs communautés de pratiques (élargies à des sites comme Hacker News, Stack Overflow, etc.).

Pour les mêmes raisons, les relations avec les partenaires externes prennent un tour plus coopératif. Les négociations traditionnelles sont remises en question et les cas de « coopération » se multiplient : des entreprises concurrentes sont aussi clientes les unes des autres, et se partagent des fournisseurs, des locaux ou des équipements coûteux, voire des compétences rares. Le modèle fonctionne bien lorsque les entreprises sont proches, physiquement et par leur secteur d'activité, par exemple dans

un *cluster*. C'est plus délicat lorsque l'innovation de rupture est vitale pour elles et que des salariés communiquent dans des communautés de pratiques hors de tout contrôle hiérarchique.

Cette indéniable tendance à la décentralisation et cette facilité à coopérer à distance devraient favoriser le télétravail, qui a du mal à se développer : seulement 8 % des Français le pratiquent régulièrement, et les prévisions d'extension sont régulièrement démenties. On sait dans quelles conditions il faut le pratiquer, et il bénéficie d'un *a priori* favorable, mais reste critiqué. Aux États-Unis, de grandes entreprises encouragent la présence au bureau (Google), voire refusent le télétravail (Yahoo, IBM, Honeywell).

De l'automatisation à l'intelligence artificielle

Les entreprises adaptent leurs processus de production moins rapidement que l'on imaginait, car

l'exercice demande beaucoup d'investissements financiers et humains. Les robots font maintenant partie du paysage industriel, et ce qui domine dans les débats, c'est la crainte de voir les machines mettre massivement au chômage, ouvriers et employés. Une obsession renforcée récemment par des études alarmistes (du MIT¹⁴, par exemple) et de nombreuses publications philosophiques ou historiques (notamment, depuis une douzaine d'années, sur les luddites¹⁵).

En fait, on sait depuis longtemps qu'il est difficile de se passer de l'ingéniosité des hommes, de leur créativité et de leur capacité de transgression. La tendance est donc à équiper les usines en « cobots » (robot collaboratif) plutôt qu'en robots. Le cobot ne se substitue pas à l'opérateur. Il l'assiste, multiplie sa force physique, le décharge

des tâches pénibles ou répétitives et lui évite accidents et troubles musculo-squelettiques. Contrairement au robot traditionnel, que l'on isole et protège, il est conçu pour travailler

sans risque dans le voisinage immédiat des opérateurs et des techniciens qui, eux, effectuent des tâches variées, non programmables, demandant de l'initiative. Il reste donc des hommes dans l'atelier, même s'ils sont moins nombreux. De même, dans un laboratoire, le cobot peut effectuer des manipulations fastidieuses, demandant du temps et de l'attention, mais sans intérêt scientifique. Les heures gagnées sont précieuses pour les chercheurs.

La principale difficulté est celle

de la transition : les opérateurs qui commandent les cobots ont besoin de savoirs différents de ceux qu'ils maîtrisaient lorsqu'ils utilisaient une machine ordinaire. Comment faire acquérir à des centaines de milliers de travailleurs les connaissances qui leur sont nécessaires dans leur nouvel environnement numérique ? Encore plus ardu : comment former à des métiers nouveaux ? Comment fait le DRH à qui l'on demande de trouver sans délai un spécialiste d'un métier dont il ne connaît même pas l'existence ?

Préparer à de nouveaux métiers

Les « nouveaux métiers » peuvent être réellement nouveaux, créés par et pour le numérique, les mégadonnées (big data), l'intelligence artificielle, les objets connectés ou les énergies renouvelables. Ils peuvent aussi résulter de nouvelles façons d'exercer des métiers anciens. Par exemple, une entreprise disposant d'une excellente équipe marketing a dû la former en quelques semaines à la « publicité programmatique » pour répondre à la demande de son plus gros client.

Pour répondre à ces besoins, l'improvisation est actuellement la règle : on trouve toujours un volontaire particulièrement débrouillard prêt à affronter la situation. Mais comment passer à un stade d'anticipation rationnelle ? Virginia Rometty, CEO d'IBM, manifestait récemment son inquiétude devant ce problème : « Aide-t-on les gens à occuper ces futurs emplois ? On ne peut pas préparer un monde où chacun aura un diplôme de l'enseignement supérieur¹⁶. » Pour Nicolas Sadirac, directeur général de « 42 », l'école qui forme des développeurs par apprentissage mutuel (peer-to-peer), la question n'est pas là et ce n'est effectivement

pas la solution. Il est même persuadé qu'accumuler des connaissances est nuisible : « Apprendre, ça ne sert à rien, c'est dangereux et ça rend idiot [...], dans tous les métiers, il y a une base de connaissances, du savoir-faire et de la créativité. Les deux premiers relèvent d'internet ; toute la valeur de l'homme réside dans sa capacité à créer et à être empathique. »

La formation initiale à l'ère du numérique devrait donc avoir comme principaux objectifs l'autonomie, la faculté d'adaptation, l'agilité intellectuelle, la capacité à travailler en réseau et l'acquisition de quelques fondamentaux (langues, mathématiques, dessin, informatique...). Cela suppose de s'approprier des méthodes de travail et des savoir-faire relationnels : l'écoute active, le dialogue, la négociation, sans négliger la formation à l'éthique et l'entraînement à l'esprit critique. En bref, des bases sur lesquelles l'apprenant puisse s'appuyer sa vie durant pour se fabriquer *in itinere* son propre portefeuille de connaissances et sa propre « boîte à outils ». En quelque sorte, une formation à la polyvalence indispensable pour ne pas être dépassé par les avancées de la technologie et les nouvelles formes d'organisation.

Demain, l'intelligence artificielle (IA)

La *terra incognita* de l'intelligence artificielle est lourde de menaces pour l'emploi : après les bras remplacés par des robots, c'est le cerveau qui est visé. Schématiquement, on distingue une IA « faible » et une IA « forte ». La première exécute des missions précises : conduire un véhicule autonome, effectuer des recherches de précédents juridiques pour un avocat, lire des résultats d'exams médicaux, reconnaître un visage ou une empreinte digitale. Elle ne remplace l'humain que dans les tâches pour lesquelles elle est programmée. La seconde est capable d'auto-apprentissage et peut s'attaquer

On sait depuis longtemps qu'il est difficile de se passer de l'ingéniosité des hommes

14 > E. Brynjolfsson et A. McAfee (chercheurs au MIT), *Le Deuxième Âge de la machine. Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Paris, Odile Jacob, 2015.

15 > Voir C. Blagini et G. Carnino, *Les Luddites en France. Résistance à l'industrialisation et à l'informatisation*, Paris, L'échappée, 2010.

16 > Isabelle Chaperon, « À Davos, les élites cogitent sur l'intelligence artificielle », *Le Monde*, 27 janvier 2018.

de sa propre initiative à toutes sortes de problèmes, allant jusqu'à décider à la place d'un dirigeant ou d'un juge. Le PDG du fonds spéculatif Bridgewater a ainsi chargé un *Systematized Intelligence Lab* de construire un algorithme capable de prendre les trois-quarts des décisions relevant d'un PDG. Ce système intelligent intègre un système de *machine learning* lui permettant d'accroître ses connaissances et de perfectionner ses algorithmes sans intervention humaine. S'il donne des résultats corrects – dans quelques années – la voie sera ouverte à des mutations difficiles à imaginer du travail, des métiers, des professions.

Aucun chercheur sérieux n' imagine que ce niveau d'IA, avec une autonomie confinante à l'indépendance, soit atteint avant la fin du siècle. Il faut néanmoins, d'ores et déjà, préparer élèves et étudiants à un monde où les machines auront une forme d'intelligence. Il est en effet vital pour l'espèce humaine d'être capable de continuer à dominer ses créations, et pour cela, « plus les machines travaillent, plus nous devons travailler¹⁷ ».

Complexité et incertitude

Pendant les Trente Glorieuses, il n'était pas difficile d'être chef d'entreprise. Il suffisait d'éviter les fautes grossières. Même si l'on avait peu d'intuition, peu de flair et une médiocre capacité d'analyse et de prévision, on était porté par la croissance forte et continue, et le principal facteur explicatif du succès était la variable « temps ». Depuis les années 1980, la fonction de directeur général demande nettement plus de compétences. Le taux de changement des PDG est un indice de l'exigence des actionnaires : la durée moyenne en poste, encore supérieure

17 > Nicolas Bouzou, *Le Travail est l'avenir de l'homme*, Paris, Éd. de l'Observatoire, 2017, p. 171.

à dix ans dans les années 1980-1990, est actuellement de l'ordre de six ans. Dans un monde des affaires d'une extraordinaire complexité, le dirigeant est confronté à des risques nouveaux et à un niveau inédit d'incertitude. La dépendance aux grands réseaux, à commencer par internet, est une véritable épée de Damoclès¹⁸ et chaque décision d'investir est un saut dans l'inconnu. On se souvient comment, poussés par des consultants dont les compétences étaient souvent discutables, nombre de dirigeants ont investi des sommes importantes dans des progiciels de gestion intégrés que personne dans leur entreprise ne maîtrisait. Les dégâts ont été importants. Les risques et l'incertitude n'ont fait qu'empirer ces dernières années. La concurrence est féroce et multiforme, et l'entreprise, surtout « nomade¹⁹ », ne sait jamais d'où viendra la prochaine offensive : d'un pays qui casse les prix, d'un pays émergent qui monte en gamme, d'une firme globale surpuissante (GAFAM, BATX²⁰), d'une start-up agressivement innovante ou d'une société d'un autre secteur économique qui profite d'un changement des règles ou d'une opportunité pour se diversifier.

L'obligation d'innover

« Dans l'économie numérique d'aujourd'hui [...], l'innovation n'est jamais une promesse de succès, mais l'absence d'innovation est toujours une garantie d'échec²¹. »

L'économie numérique généralise une « ardente obligation » qui ne date pas d'hier. Pour Schumpeter (en 1911), le seul vrai entrepreneur

18 > Voir le roman d'Aude Seigne, *Une toile large comme le monde*, Carouge, Zoé, 2017.

19 > Naguère désignée comme « exposée ». Cf. Pierre-Noël Giraud, *L'Homme inutile*, Paris, Odile Jacob, 2015.

20 > GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft ; BATX : Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.

21 > Nicolas Colin, « Pourquoi on ne doit pas cesser d'aider l'innovation », 15 janvier 2018. En ligne : www.nouvelobs.com, entrer le titre de l'article dans le moteur de recherche.

est celui qui innove. Un terme qui recouvre, d'une part, l'innovation incrémentale, le *kaizen* du toyotisme, qui consiste à améliorer sans relâche les processus, les méthodes, les matériels et, d'autre part, l'innovation de rupture, qui change le marché, voire le monde – le smartphone en est l'exemple le plus marquant de la dernière décennie. L'innovation incrémentale a eu son heure de gloire avec les « Cercles de qualité », l'une des clefs de la réussite de l'industrie japonaise dans le dernier tiers du xx^e siècle. Introduits en France dans les années 1980, ils ont été relayés par des méthodes participatives moins formelles et moins contraignantes. De nos jours, c'est l'innovation de rupture qui est la clef de la réussite pour nombre d'entreprises, et même de survie pour les entreprises technologiques²².

Cette nouvelle donne remet en cause les services de stratégie. « Les marchés de débouchés des innovations de rupture n'existent pas : ils sont précisément ouverts par cette innovation. Microsoft a créé son marché. Amazon a créé son marché. Google a créé son marché. Apple a créé plusieurs de ses marchés. [...] Or, un marché qui n'existe pas ne peut être analysé pour planifier une stratégie²³. » Dans ce domaine également, il faut donc innover. La stratégie Océan Bleu²⁴ rencontre un beau succès. Cet océan

22 > Voir notre dossier consacré aux « stratégies de rupture », *Économie et Management*, n° 165, octobre 2017.

23 > Nicolas Colin et Henri Verdier, *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Malakoff, Armand Colin, 2015 pour la 2^e édition, p. 180.

24 > W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Montrouil, Pearson, 2015 (2005).

Il faut d'ores et déjà préparer élèves et étudiants à un monde où les machines auront une forme d'intelligence

métaphorique est un espace de marché vierge où l'on cherche à développer des produits ou des services qui n'existent pas encore. L'objectif n'est pas de conquérir la demande, mais de la créer. Dans cet espace, il n'y a pas de concurrence directe, et les règles du jeu n'existent pas : elles restent à écrire. Une stratégie qui n'est pas faite pour le chef d'entreprise traditionnel dont la fonction est de réduire les risques, mais pour l'entrepreneur audacieux qui maximise les opportunités. Pour lui, l'incertitude n'est pas angoissante, mais excitante.

Finies, donc, les équipes étoffées d'analystes qui, dans les grandes firmes, mettaient en œuvre des méthodes lourdes de planification stratégique. Eric Schmidt, alors PDG de Google, déclarait à Wired en 2009 : « Nous n'avons pas de grand plan stratégique.

On assiste à une course effrénée au raccourcissement du *time to market*

Nous n'avons pas de plan à cinq ans, ni à deux ans, ni à un an. Nous avons une mission et une stratégie. La mission est d'organiser

toute l'information du monde. Et la stratégie est de le faire grâce à l'innovation. »

Du bureau d'études à la direction marketing, des méthodes frappées d'obsolescence

Dans une économie où l'innovation est le principal avantage concurrentiel, la rapidité de mise sur le marché (*time to market*) d'un nouveau produit est vitale, puisqu'en quelques mois, cet avantage sera détruit par une nouvelle innovation ou par un *fast follower*, dont la stratégie est de laisser le pionnier essayer les plâtres, et de l'imiter en remédiant aux insuffisances et aux *bugs* de son offre. On assiste donc, depuis le début des années 1990, à une course effrénée au raccourcissement du *time to market*. L'ingénierie concurrente, l'association

des sous-traitants à la conception, le prototypage virtuel et autres innovations techniques et managériales ont reconstruit les bureaux d'études dans des secteurs comme l'automobile et l'aéronautique.

En amont, les études de marché sont révolutionnées par les mégadonnées (*big data*) et les « chatbots » permettant une connaissance fine de chaque prospect et rendant obsolètes les méthodes traditionnelles de segmentation.

Le *design thinking* remplace avantageusement des travaux longs et coûteux en permettant de passer rapidement de l'expression du besoin à la solution ou au produit. Basé sur la créativité, l'écoute du consommateur dans une disposition d'empathie et d'attention à ses réactions et suggestions, le *design thinking* va jusqu'à une véritable coconstruction de la solution ou du produit final²⁵. Une démarche devenue courante grâce à l'interactivité d'internet (au stade dit « web 2.0 »). La participation de l'utilisateur, qui effectue des tâches réalisées auparavant par des employés du vendeur, est l'une des caractéristiques majeures de l'e-commerce : pour commander sa chemise chez leChemiseur.fr, le client prend ses propres mesures, choisit le tissu, la couleur, le col, la poche, les initiales à broder..., des opérations réalisées naguère cérémonieusement par le tailleur chez un fabricant de chemises *brick and mortar*. Et l'internaute confronté à un dysfonctionnement de son ordinateur a plus de chances d'être dépanné bénévolement par d'autres internautes sur un forum d'entraide qu'en s'adressant à la *hotline* du vendeur. C'est « le règne de l'amateur », cet individu à mi-chemin entre le profane et l'expert²⁶.

25 > Tim Brown, *L'Esprit Design*, Montreuil, Pearson, 2014.

26 > Patrice Flichy, *Le Sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Paris, Seuil, 2010.

Tendances lourdes et signaux faibles

Nous avons traité de quelques mutations importantes, qui changent la vie de tous les actifs, de l'ouvrier ou l'employé au PDG, ainsi que des inquiétudes très médiatisées sur l'hypothétique disparition du travail. D'autres évolutions plus ou moins avérées reviennent régulièrement dans les débats, tel le recul du salariat au profit du travail indépendant. Ce n'est pour l'instant qu'un signal faible, un phénomène marginal qui n'est observé que dans un nombre limité de secteurs d'activité. En réalité, le pourcentage de salariés reste très élevé en France : 89,6 % des actifs en emploi, fin 2016.

Nous concluons en soulignant le temps nécessaire pour des changements profonds. Le monde du travail est conservateur. Frederick Taylor a inventé l'organisation scientifique du travail au début des années 1900 pour répondre aux besoins de l'industrie de son époque et, un siècle plus tard, non seulement ses méthodes, pourtant très critiquées, restent appliquées dans le monde entier, mais elles ont été étendues à de nombreux secteurs nouveaux ou auxquels il ne s'était jamais intéressé²⁷. De la même façon, l'organisation des ateliers et le *business model* d'Henry Ford ou la « décentralisation multidivisionnelle » d'Alfred Sloan ont la vie dure. Cette fois, pourtant, on peut penser que les changements sociétaux et la puissance du « tsunami numérique » reconfigureront en profondeur les métiers et l'organisation du travail. ●

27 > Guillaume Duval, *L'Entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998.

Thème 5 de l'enseignement Culture économique, juridique et managériale : « Les mutations du travail »

Questions	Compétences	Savoirs associés
Quelles sont les principales évolutions du marché du travail ?	Décrire les principales tendances du marché du travail Caractériser l'action des pouvoirs publics pour accompagner les transformations du marché du travail	L'offre et la demande de travail La segmentation du marché du travail Les déséquilibres du marché du travail et la politique de l'emploi
Comment le droit prend-il en considération les besoins des entreprises et des salariés ?	Analyser un contrat de travail et justifier les clauses de ce contrat au regard des besoins de l'entreprise et des salariés Caractériser les obligations de l'employeur en matière de protection des salariés Identifier les dispositifs de formation au sein de l'entreprise Identifier le rôle du droit négocié Identifier le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise Qualifier une modification ou une rupture du rapport d'emploi et en déduire les conséquences juridiques	Les différentes sources du droit du travail Les régimes juridiques du salarié et du travailleur indépendant Les contrats de travail Les principes de la protection du salarié Les modifications du rapport d'emploi Les modes de rupture du rapport d'emploi Le droit négocié et le rôle des partenaires sociaux
Quel est l'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail ?	Proposer des actions appropriées dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences Identifier les leviers de motivation conciliant l'objectif de l'entreprise et les attentes de l'individu	Le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Les facteurs de la motivation et de la satisfaction au travail Les conditions de travail et leurs évolutions

Source : réseau CrCom-ministère de l'Éducation nationale, janvier 2018. En ligne : crcom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/cejm_crcom.pdf.

Retrouvez page 73 de ce numéro, la présentation de ce nouvel enseignement par Christine Gaubert-Macon, doyenne du groupe économie et gestion de l'Inspection générale.

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

- > Quelles sont les grandes tendances économiques, sociologiques, technologiques qui impactent le travail depuis une trentaine d'années ?
- > Pourquoi le numérique apparaît-il comme très perturbateur pour le management du travail ?
- > Faut-il mettre en place de nouveaux métiers ou faire évoluer les métiers actuels ?

Points des référentiels

STMG	Économie : marché du travail, emploi Management : acteurs de l'organisation
BTS	Économie : revenus, salaires Management : pouvoir, styles de direction, implication des hommes Droit : travailleur indépendant, contrat de travail
DCG	Économie : État et emploi Management : animation, leadership

> bibliographie

- CUKIER A. (dir.), *Travail vivant et théorie critique*, Paris, PUF, 2017.
LE GOFF J., *Le Retour en grâce du travail*, Bruxelles, Lessius, 2016.