

# Connecteur Recherche

## Synthèse de l'atelier B1 - "L'avenir du travail"

14 juin 2012, Futur en Seine

### A propos du Connecteur Recherche

Tout au long des 14 et 15 juin 2012, la Fing, avec le soutien de l'ANR, a rassemblé près de 150 personnes (Chercheurs, acteurs publics, entreprises, innovateurs, associations, etc.) pour la 1<sup>ère</sup> édition du "Connecteur Recherche", à l'occasion de Futur en Seine.

A travers 10 sessions thématiques chercheurs et praticiens ont partagé leurs travaux et questionnements et élaboré, ensemble, des pistes fertiles les chercheurs.

En voici les synthèses.

> **Retrouvez toutes les synthèses du Connecteur Recherche sur :**

<http://prise.reseaufing.org>



## En introduction à l'atelier "L'avenir du travail"

*L'Europe fait face à une double crise de l'emploi et du travail : tension croissante entre travail et capital, perte de sens, délitement des communautés de travail, dénouement du lien entre travail et qualité de vie, désengagement... En facilitant un management de plus en plus quantitatif et éloigné des réalités, en automatisant à outrance, le numérique est dans une large mesure à la source de cette crise. Pour de nombreux individus, il constitue aussi un remède en facilitant un travail plus souple, plus mobile, plus autonome, et en reliant plus aisément les différentes dimensions de leur vie. Pour la plupart des individus comme des entreprises, cependant, la tension entre ces deux dimensions du numérique (automatisation, rationalisation, contrôle et hiérarchisation d'un côté, souplesse, agilité, empowerment individuel, mobilisation collective de l'autre), prend une forme conflictuelle ou au mieux, totalement désorganisée.*

*Quels champs de recherche faut-il explorer pour appréhender ces évolutions en cours ?*

*Le numérique pourrait-il participer à renouer le lien entre objectifs individuels, organisationnels et collectifs ? Existe-t-il des pistes de recherche prenant en compte la capacité des individus, par le numérique, à mieux maîtriser leurs projets professionnels, ou des collectifs informels à exercer des formes nouvelles d'influence ?*

### Intervenants

- ✓ Philippe Hagmann, Responsable du pôle Vie au travail, à la direction des ressources humaines - EDF
- ✓ Anne-France Kogan, Maître de conférence en sciences de gestion, Ecole des Mines de Nantes
- ✓ Daniel Ratier, de la Direction Générale du Travail, co-auteur du rapport "L'impact des TIC sur les conditions de travail"
- ✓ Laurent Mahieu, secrétaire général adjoint à la CFDT Cadres
- ✓ Etienne Maclouf, Maître de conférence, Sciences de gestion, Panthéon Assas

## PISTES POUR LA RECHERCHE

### Refaire du travail un objet d'étude

Les approches politiques du travail développées ces dix dernières années ont mis essentiellement l'accent sur **les temps de travail** (« travailler moins d'un côté et partager le temps de travail » avec les RTT / « travailler plus pour gagner plus » de l'autre). Ces débats ont masqué, à tout niveau (politique, syndical, recherche), les autres évolutions des pratiques de travail, à commencer par la **flexibilité croissante du temps de travail**<sup>1</sup>.

Le sujet du travail souffre finalement de ne pas avoir été suffisamment un objet d'étude, de débat, alors même que ses évolutions sont profondes, introduit P. Hagman.

### L'évolution des pratiques de travail depuis la révolution industrielle

Si l'on observe les pratiques de travail depuis la révolution industrielle, les évolutions sont gigantesques. A commencer - une fois de plus ! - par le temps de travail qui a considérablement diminué, en raison de **l'apport des technologies** à la productivité (multiplication de la force de travail, automatisation, etc.). Les études de Jean Viard montrent ainsi qu'un ouvrier travaillait au XIXe siècle 40% de son temps de vie – soit 70% de son temps de vie éveillé. Dans les années 50, avec le développement de l'instruction pour tous, la mise en place des retraites, un ouvrier ne travaille plus que 30% de son temps de vie éveillé. Aujourd'hui, un français consacre en moyenne 16% de son temps de vie éveillé au travail.

### L'impact - contradictoire - des TIC

Aujourd'hui les TIC sont un facteur d'évolution très fort. Cela représente comme une 2<sup>e</sup> révolution industrielle. Les TIC agissent dans les organisations à la fois comme un révélateur des fonctionnements et un accélérateur des process. En particulier on assiste à une « intensification du travail avec la complicité des

---

<sup>1</sup> Voir les travaux d'Emmanuel Dockés

TIC » ; à l'accroissement des coopérations horizontales, induisant une plus grande proximité relationnelle. Ce qui modifie, in fine, les lignes managériales, ainsi que les espaces de travail.

L'influence des TIC sur les « rôles au travail » est directe mais en même temps paradoxale :

- d'un côté des salariés contrôlés, « monitorés », et pour qui la cadence de travail devient infernale. Les pratiques de travail sont destructrices de l'individualité ;
- de l'autre des salariés plus autonomes, libres d'organiser leur temps de travail, mais celui-ci n'a plus de visibilité : les pratiques de débordements se multiplient, le temps n'est plus comptabilisé.

D'où une souffrance au travail nouvelle, qui s'exprime non pas tant physiquement que mentalement. Ce sont les « risques psycho-sociaux », et qui en appellent précisément à une nouvelle forme de régulation des pratiques de travail (cf. conclusion du rapport CAS / DGT).

## Les autres facteurs d'évolution

Les TIC ne sont pas les seuls facteurs de transformation du travail. P. Hagmann en pointe 3 autres :

- **d'ordre économique :**
  - concurrence accrue,
  - accélération des rythmes
- **d'ordre législatif :**
  - multiplication des normes (sécurité, égalité, environnement) et des pratiques de reporting, (aux résultats très contradictoires).
  - Flexibilité croissante des temps de travail.
  - Complexifications du travail, des tâches, qui entraînent des tensions, etc.
- **d'ordre sociologique :**
  - la féminisation du travail ;
  - Montée de la parentalité ;

- Allongement de la vie au travail (espérance de vie en bonne santé) et montée en compétences des travailleurs ;

## Pour se réappropriier le travail - les pistes de recherche à approfondir

- Il faut se réappropriier le « travail » et que les individus au travail arrivent à redonner du sens à leurs pratiques ;
- Il faut imaginer des scénarios organisationnels rendant les relations de travail plus efficaces.

### ■ Ce qui pose problème :

- Interpénétration des temps de travail et temps de vie personnelle  
=> analyses des pratiques de « débordement » : c'est-à-dire les pratiques de travail au domicile, dans les transports, sur les lieux de vacances, etc.
- La problématique **autonomie du travailleur par les TIC** :
  - d'un côté avec l'autonomie et la liberté d'organisation individuelle, le temps de travail n'est plus forcément « visible » car il ne se déroule plus forcément sur le lieu de travail.  
=> problème de la valorisation du travail accompli.
  - D'un autre côté une autonomie qui est soumise à un contrôle permanent, au reporting, à l'exigence de réactivité, à la tyrannie de l'immédiateté.
- Les **modes d'apprentissage, de formation en continu** (peu de pratiques réelles), et en particulier par les pairs / les collègues (peu pensés).

### ■ Ce qui n'est pas connu, observé

- Analyse comparée des cultures du travail / Identité: Les rapports au travail semblent très marqués culturellement. En France identification très forte à son travail, recherche d'épanouissement, de relations sociales, etc. En Angleterre, en Espagne : un rapport au travail plus distant. Les suicides en « entreprises » sont impensables en Allemagne, en Espagne, etc.  
=> développer des analyses comparées.
- Evolution des rôles au travail : Les « rôles » au travail évoluent (salariés plus renseignés, plus engagés, plus influents sur l'organisation), ce qui

influe directement sur les espaces de travail – physiques – et les espaces de communications formelle – informelle.

- Les pratiques de réappropriation, de détournement, de contournement des règles, des outils, du management, etc. Les pratiques de Hacking du plus soft au plus sauvage / violent (sabotage, etc).
- Les nouveaux collectifs de travail : la formation de relation interpersonnelle, la composition de réseaux de collaboration non officiels mais effectifs.

#### ▪ **Ce qui est en question / est à anticiper**

- La fin du contrat de travail ? Le contrat de travail est aujourd’hui défini par le rapport au temps et à l’espace de travail. Va-t-on vers une disparition du contrat de travail ?
- La fin du travail, et la légitimation de « l’activité ». Il semblerait qu’on assiste à une bipolarisation : d’un côté des tâches automatisées, prédéfinies, des process à exécuter (d’où une « perte de sens »), de l’autre le travail à inventer.  
=> Vers la fin du travail (au sens d’une tâche avec un début et une fin), et vers la légitimation de « l’activité » ?
- Les nouvelles sanctuarisations : plutôt que de tenter de définir le travail, définir ce qui n’en est pas, ou doit être protégé : le droit au repos, le droit à s’occuper des siens, etc.

#### ▪ **Idées de projets de recherche-action :**

Accompagner des équipes syndicales dans leurs actions. Observer le dialogue entre salariés et délégués syndicaux

## RESSOURCES

- Rapport CFDT – Cadres « Impact des TIC sur le travail des cadres »
- Jean-Pierre Dupuy, Ordres et désordres
- Rapport Centre d'analyse stratégique / Direction générale du travail « Impact des TIC sur les conditions de travail»
- [Jacques Ellul](#), *La technique ou l'enjeu du siècle, Le système technicien, Le Bluff technologique*
- Orwell (tactiques raisonnées)
- Hannah Arendt, Condition de l'Homme moderne
- Emmanuel Dockès, Professeur à l'université Lyon 2, directeur de l'Institut d'études du travail de Lyon, ERDS/Cercriid : 2 articles « Un accord donnant, donnant, donnant, donnant... », « Perte du sens, et effritement du droit du travail » [CERAS](#)
- Etienne Maclouf, « Espace de travail et management », Revue de gestion des ressources humaines n°81 2011
- Jean Viard, *Le Sacre du temps libre*, aux Editions de l'Aube, 2006.
- Emmanuel Dockès
- Anne-France Saint Laurent-Kogan et Jean-Louis Metzger (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, 2007
- Dominique Schnapper, *Contre la fin du travail*, 1997
- Stefana Broadbent, *L'intimité au travail: la vie privée et les communications personnelles dans l'entreprise*, Editions FYP