

Les pistes d'action



“ *Repenser la place des individus au travail dans une société numérique* ”

DÉCEMBRE 2014

INTRODUCTION

Après plus d'un an et demi de travaux collectifs, l'expédition Digiwork clôt sa saison 2 sur la publication d'une vingtaine de pistes d'action. Huit de ces pistes ont été sélectionnées par les participants eux-mêmes, retravaillées en ateliers et détaillées sous la forme de fiches « action ».

Celles-ci sont présentées ici, classées dans les 4 territoires d'innovation de Digiwork :

- > L'individu au travail : « Construire son écosystème d'activités »
- > Nouveaux collectifs, nouveaux managements : « Apprendre à manager et tirer parti des collectifs étendus, apprenants »
- > Nouveaux contenus, nouveaux espaces, nouvelles temporalités : « Réaménager le travail »
- > Valeur du travail, mesure de l'activité, rétribution : « Le numérique à la base de nouveaux revenus d'activités »

Ces actions se veulent concrètes, accessibles à tous ceux qu'elles intéresseraient, et directement opérationnelles. Mais qui dit « opérationnel » ne dit pas forcément « solution clé en main ». En effet, si tout le monde s'accorde à dire que le monde du travail est en transformation, les solutions ou nouveaux équilibres se trouveront petit à petit.

Ils requièrent l'implication des parties-prenantes, des démarches de R&D, parfois le droit à l'essai. L'intelligence collective doit être mise à contribution !

Il est ainsi proposé à chaque fois un cadre d'exploration et d'expérimentation permettant de mettre les acteurs en mouvement, et de tester par eux-mêmes des solutions acceptables.

Les aspirations des individus à plus d'autonomie et d'initiatives dans le travail, voire à de nouvelles formes de démocratie salariale sont l'occasion de penser la conduite du changement sous des formes plus participatives et innovantes.

SOMMAIRE

03/10 / TERRITOIRE 1 - L'INDIVIDU AU TRAVAIL : CONSTRUIRE SON ÉCOSYSTÈME D'ACTIVITÉS.

ACTION 1 : « Pack autonomie : consolider la musette numérique du travailleur »

ACTION 2 « Définir la guilde des autonomes - Vers de nouveaux engagements professionnels et appartenances collectives »

Autres pistes d'actions

11/17 / TERRITOIRE 2 - NOUVEAUX COLLECTIFS, NOUVEAUX MANagements : APPRENDRE À MANAGER ET TIRER PARTI DES COLLECTIFS ÉTENDUS ET APPRENANTS

ACTION 3 « Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue »

ACTION 4 « Développer et reconnaître l'intelligence et les compétences collectives »

Autres pistes d'actions

18/25 / TERRITOIRE 3 - NOUVEAUX CONTENUS, NOUVEAUX ESPACES, NOUVELLES TEMPORALITÉS : RÉAMÉNAGER LE TRAVAIL !

ACTION 5 « Zone d'autonomie temporaire dans l'activité - une latitude plus grande dans la gestion de son temps »

ACTION 6 « Trouver espaces de travail partagé(s) à son pied... »

Autres pistes d'actions

26/31 / TERRITOIRE 4 - VALEUR DU TRAVAIL, MESURE DE L'ACTIVITÉ, RÉTRIBUTION : LE NUMERIQUE A LA BASE DE NOUVEAUX REVENUS D'ACTIVITES

ACTION 7 : "La VAE étendue : valorisation des acquis et expériences étendues. Ou comment se révéler à soi-même et aux autres"

ACTION 8 "Mettre en place l'entreprise sans portillons"

Autres pistes d'actions

Territoire



L'individu au travail : construire son écosystème d'activités

Finis le temps où l'individu était rattaché à une organisation pour le restant de sa vie.

L'exigence de flexibilité imposée par le marché d'un côté, le développement de la robotisation et l'automatisation de l'autre (détruisant des emplois), enfin la recherche de sens et de développement personnel conduisent les individus, bon an mal an, à se forger leur propre écosystème d'activités, incluant les activités professionnelles, extra-professionnelles ou personnelles, rémunérées ou non, formelles ou informelles. Les populations actives, disposant aujourd'hui d'un haut niveau de formation et en attente d'une dimension expressive du travail, ont conscience que l'ensemble de leurs activités et expériences met en valeur leur singularité, et participe à leur employabilité.

C'est ce qu'incarnent par exemple les slashers, ces pluri-actifs qui ont un emploi salarié (souvent peu épanouissant), et qui ont développé parallèlement une activité indépendante, parfois à la base d'une passion, ou permise par l'économie collaborative ou les plateformes de « digital labor ».

Tout individu actif est immergé dans un écosystème informationnel, cognitif, relationnel, technique, qu'il construit lui-même en partie, et qu'il affine au fil de ses expériences. Celui-ci symbolise à la fois un environnement de travail, un bagage

personnel, la capitalisation des savoirs et expertises, une ou des identités publiques...

La réalité de cet écosystème – physique et virtuel, invisible mais tangible – doit être prise en compte comme une véritable « capacité » (capability) à développer chez tous les individus (et pas seulement les cadres et les professions du savoir). Bien maîtrisé – du point de vue de la technique comme des codes sociologiques, cet écosystème peut être capacitant : participant de la construction de l'identité, de la publicisation de soi, de l'employabilité, de la formation continue, du développement personnel. A l'inverse, mal maîtrisé, il peut exclure l'individu de la vie active rémunérée.

Si on prend au sérieux cette nouvelle injonction « à devenir l'artisan de soi-même, gestionnaire de son propre capital », alors de nouvelles formes d'accompagnement, de sécurisation, de formation doivent être inventées à l'échelle de l'individu ; ainsi que de nouveaux cadres collectifs d'actions et de régulation.



« Pack autonomie : consolider la musette numérique du travailleur »

LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET : « PACK AUTONOMIE : LA MUSETTE NUMÉRIQUE DU TRAVAILLEUR ».

» LE CONTEXTE

Depuis sa formation initiale, et au cours de ses diverses expériences, l'individu se construit des habitudes de travail et un environnement personnel outillé. Ce « bagage » lui permet de reconstruire un environnement de travail en toutes circonstances et en tout lieu, de valoriser « son capital » (ses compétences, sa formation), bref d'assurer la continuité de son parcours professionnel, quels que soient les discontinuités.

Au cœur de ce bagage, se trouvent l'acquisition et le développement d'usages techniques (métiers) et sociaux (réseaux) des outils numériques. La plupart de ces apprentissages se fait de manière informelle, à travers l'expérience, dans l'interaction aux autres, l'observation, le savoir-être ou dans la « débrouille », l'essai-erreur.

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

POUR L'INDIVIDU :

- » Pour développer cet environnement de travail, l'individu est livré à lui-même. De nombreux outils et services existent pourtant, lui permettant de travailler où il veut, quand il veut ; de partager tout ce qui lui semble utile dans le cadre de ses différentes activités : outils nomades, personal cloud, réseaux sociaux et site de valorisation professionnelle (DoYouBuzz, LinkedIn, Viadeo, Score klout, wiki des compétences, e-portfolio) ... Mais ces outils et services sont dispersés, en concurrence les

uns avec les autres, très évolutifs (une mode en effaçant une autre), et pas toujours respectueux des données personnelles.

- » L'entreprise n'aide pas les collaborateurs à enrichir leur environnement personnel de travail. Quand ils rentrent dans l'entreprise, ils doivent laisser à la porte la plupart des outils et réseaux. Quand ils la quittent, après une expérience donnée, ils perdent une grande partie de ce qu'ils ont accumulé dans l'environnement de l'entreprise : carnet d'adresses, outils, trucs et astuces, aide des collègues, données professionnelles ou personnelles, numéros de téléphone, etc.

POUR L'ENTREPRISE :

- » Empêcher les collaborateurs d'utiliser les outils et réseaux qu'ils maîtrisent le mieux peut être contre-productif pour l'entreprise : la pratique du BYOD, par exemple, permet de gagner en productivité (matériel plus puissant, facile d'utilisation), en flexibilité (pouvoir travailler partout et à tout moment, hors de son bureau), et en confort.
- » En interdisant les usages personnalisés des réseaux sociaux, l'entreprise se prémunit de risques envers la marque, mais elle se coupe aussi d'ambassadeur potentiel et d'interactions spontanées avec la société.
- » En n'enrichissant pas l'environnement personnel de travail du collaborateur, l'entreprise participe à freiner sa mobilité : les individus auront toujours intérêt à rester à l'intérieur et « capitaliser » au sein de l'entreprise les outils, les contacts, les « avantages » plutôt que de partir, le « sac-à-dos vide ».

POUR LA SOCIÉTÉ :

- » Une fracture grandissante entre les agiles et les non-agiles, les geeks et les non-geeks.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS

Le projet vise à aider l'individu à remplir et augmenter sa musette numérique : c'est-à-dire son environnement de travail personnel, comprenant des outils, des méthodes, et adapté à ses besoins, ses activités, tout au long de la vie.

» SES OPPORTUNITES

POUR L'INDIVIDU :

La musette numérique peut devenir l'outil de l'autonomie, du développement et de la mobilité professionnelle.

POUR L'ENTREPRISE :

- > Les entreprises qui développent le « capital » de leurs collaborateurs, leurs réseaux et leur employabilité future, pourraient à l'avenir devenir plus attractives que les autres : et capter les talents.
- > Une flexibilité qui ne s'oppose plus à l'engagement des salariés dans l'entreprise.

POUR LA SOCIÉTÉ :

- > Le support à la flexi-sécurité.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES

e-portfolio / Quantified-self / Self-RH / People analytics / Sociometrics solutions / Open badge Mozilla / Le compte emploi formation / Le compte social universel

» DESCRIPTION :

La musette du travailleur nécessite avant tout un environnement « plateforme » permettant la capitalisation d'un certain nombre de paramètres : stockage d'informations et de données, valorisation d'expériences.

Espace sécurisé, cette plateforme doit :

- > être nativement interopérable avec d'autres

supports (téléphone, tablette, ordinateur) ;

- > faciliter la valorisation des expériences : contacts, outils, compétences reconnues ;
- > permettre la récupération et le stockage des données personnelles utilisées par les applications, ou dans les différentes expériences professionnelles ;
- > offrir un tableau de bord de « sa vie administrative personnelle » ;
- > accueillir des applications et services pour gérer son itinéraire professionnel ;
- > rendre possible les articulations avec toute sorte de réseaux : personnels, professionnels, etc.

Mais le versant « outils » ne saurait être suffisant :

Tout l'enjeu consiste à renforcer le pouvoir d'agir des individus, dans le marché du travail, sans les laisser seuls.

Le corrolaire de la musette repose donc sur des dispositifs d'accompagnement (institutionnel, et de pair à pair) ainsi que sur des formations.

Ces dispositifs peuvent être proposés par l'entreprise (rôle des RH) ou par d'autres structures identifiées (espaces de coworking, CCI, incubateur, Pôle emploi, espace public numérique, mission locale, maison de l'emploi, etc.).

Les formations pourraient être de nature « self-RH », gestion des données du quantified-self, gestion des badges « compétences », activation des droits (formation, retraite, chômage), formation et coaching par les pairs, etc.

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- > La musette numérique s'adresse aux individus actifs (de l'étudiant au retraité actif) quel que soit leur statut (dans l'emploi, en formation, au chômage, etc.).
- > Les entreprises y ont leur rôle à jouer à la fois comme co-enrichisseur du dispositif et utilisateur.
- > Le projet de conception et réalisation de la plateforme s'adresse à la fois à des acteurs publics et privés.

» DEROULEMENT

Étude d'opportunités : une étude préalable, multidisciplinaire, s'attache à analyser les usages actuels et à définir le contour de cet environnement de travail informel, auprès de différentes catégories d'actifs (salariés, personnes en recherche d'emploi, travailleurs indépendants, retraités actifs; incluant des designers pour bien appréhender les usages); auprès des différents acteurs (entreprise, service public, indépendants, associations, incubateurs, ...).

T1 - Co-définition du projet avec les partenaires : qu'est-ce que ceux-ci peuvent déjà apporter à la plateforme en terme de services, de critères de labellisation ; quelles seraient les premières briques essentielles de la plateforme pour une 1e version bêta ; quelles pourraient être les itérations suivantes.

T2 - Définition avec les partenaires du projet d'un cahier des charges de la plateforme : ce que l'on met dedans, les caractéristiques techniques et d'usages de la plateforme, les conditions d'appel à contribution, appel à développement.

T3 - Expérimentation d'une version bêta pendant 6 mois auprès d'un panel d'utilisateurs testeurs : employés, entreprises, institutions.

T4 - Mise en place des conditions permettant le développement d'applications spécifiques par l'écosystème autour de la musette : organisation de concours, hackathons ...

T5 - Bilan de l'expérimentation.

» LES FREINS POSSIBLES

- › Les principaux risques associés à un tel projet sont de deux ordres : 1) un caractère fourre-tout qui laisse l'individu aussi désemparé qu'avant, 2) une dimension « usine-à-gaz » où la recherche de complétude du dispositif rallonge à l'infini la réalisation du projet, et lui fait manquer son caractère innovant et agile.
- › La complexité à la fois technique, sociale, juridique, financière, politique, sécuritaire du projet peut avoir des effets bloquants : le défi est d'asseoir une plateforme sécurisée et sécurisante pour les individus, tout en laissant suffisamment de souplesse au système pour qu'il bénéficie de la contribution d'un très grand nombre de professionnels, qui y auront intérêt.



« Définir la guilde des autonomes - Vers de nouveaux engagements professionnels et appartenances collectives »

LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET : « LA GUILDE DES AUTONOMES : METTRE EN PLACE DE NOUVELLES SOLIDARITÉS ».

» LE CONTEXTE

Le contrat de travail à durée indéterminée et à plein temps n'est plus la norme, le plein emploi non plus : les individus actifs - les jeunes en particulier - passeront en moyenne 4,5 ans dans chacun de leur emploi, et connaîtront des temps de chômage ; les contrats précaires et les CDD de plus en plus courts explosent. Or les droits sociaux (santé, chômage, retraite, formation, ...) se constituent selon le nombre d'heures de travail effectuées en tant que salarié. Certains indépendants ne cotisent donc pas ou peu aux différentes caisses, et n'accèdent plus à certains droits. Idem pour les chômeurs : aujourd'hui en France 6 sur 10 ne sont pas indemnisés. La précarisation des conditions de travail questionne le modèle de protection sociale, les mécanismes de solidarité et de sociabilité.

Dans une société où l'autonomie est posée comme une injonction et accroît l'individualisation, où l'activité individuelle est fragmentée entre plusieurs employeurs, où les collectifs de travail ne correspondent plus aux frontières des organisations, il est nécessaire de questionner ce qui fait ou fera « collectif », et ce sur quoi de nouvelles formes de solidarité et de sécurité pourront se fonder.

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

POUR LES INDIVIDUS

- > Accroissement des inégalités et de la dualisation du marché du travail entre les « insiders » (ayant droit aux mécanismes de solidarité) et les « outsiders » (sortis du marché du travail et perdant tous leurs droits).
- > Précarisation des conditions de travail pour les « non-permanents », les intermittents, les CDDistes.
- > Affaiblissement des contre-pouvoirs et des capacités de négociation des travailleurs.

POUR LES ENTREPRISES

- > Perte d'influence des organisations, affaiblissement de la culture d'entreprise.
- > Faible mobilité des salariés, qui savent ce qu'ils perdent s'ils quittent l'entreprise.

POUR LA SOCIÉTÉ

- > Efferiment des collectifs et accroissement de l'individualisation.
- > Augmentation des inégalités
- > Multiplication de dynamiques collectives de défense d'intérêts corporatistes (« les Pigeons ») ;

» LE PROJET, SES OBJECTIFS

La (ou les) Guilde(s) des autonomes redessine pour l'individu un (ou des) espace(s) collectif(s) d'appartenance et de solidarité. Quel que soit son statut ou son itinéraire, l'individu doit pouvoir y trouver les conseils nécessaires (formation, bilan, reconversion, valorisation), les bonnes entrées vers les droits et démarches, et un espace de réassurance.

L'hypothèse sous-jacente au projet est que les individus prennent aujourd'hui appui sur une diversité de structures, d'organisations, de collectifs : en fonction de la nature des parcours, d'une proximité géographique, de la nature des liens sociaux. Un des enjeux est donc de relier ces différents dispositifs.

» DESCRIPTION

L'objectif du projet de « La Guilde des autonomes » est :

- › dans un premier temps de recenser ces différentes modalités de soutien. Sur un territoire donné et/ou dans une branche professionnelle, il s'agira donc d'identifier des dynamiques informelles d'un côté (forums, communautés d'entraide) et les dispositifs institutionnalisés de l'autre (Pôle emploi, organismes de formation associations d'aide à la reprise d'emploi, etc.). Cette recherche pourra prendre en compte la multi-appartenance, le long terme (parcours de vie, durée), ce qui se passe hors de l'entreprise (néanmoins liée à l'activité professionnelle), la convivialité, la bienveillance.
- › dans un second temps, il s'agira d'associer les acteurs concernés par la démarche et de leur faire concevoir des manières nouvelles et reliées, d'augmenter les capacités de soutien des individus, les mécanismes de solidarité (visibilité, mise en réseau, maillage territorial...).

» SES OPPORTUNITES

- › Faire appel plus naturellement à des réseaux ou communautés qui ont du sens pour les individus, et leur inspirent confiance : par exemple autour de valeurs partagées (écologie, religion, philosophie de l'open source, ...), d'ancrage territorial spécifique (bassin de vie, bassin d'emploi), d'expériences collectives passées (le temps d'un chantier, d'un projet, d'une tendance technologique...).
- › Un accès « accompagné » aux droits et démarches, et un suivi sur le long terme.
- › Une guilde des autonomes constituée de « pairs ».

POUR LES ENTREPRISES :

- › Construire des ponts avec un ensemble de réseaux aidant les individus, au cœur d'une branche d'activités ou d'un bassin d'emploi, à être plus mobiles, plus agiles, moins isolés, plus innovants.

POUR LA SOCIÉTÉ :

- › Une meilleure gestion des ressources et des compétences sur un territoire, une diminution du taux d'inactivité, un meilleur retour à l'emploi.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES

La guilde des scénaristes ou des acteurs à Hollywood / Les Compagnons du devoir / Les SCOP d'indépendants / Les maisons de l'emploi (là où la mise en réseau des acteurs fonctionnent bien).

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- › Le projet, dans sa phase de conception, s'adresse aux communautés de pratiques, organismes en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emplois, associations.
- › L'expérimentation de la Guilde des autonomes pourra cibler ses premières actions envers les publics jeunes en début de parcours, à la recherche de pairs, de réseaux, d'anciens ; les anciens, seniors, capables de transmettre, soucieux de ne pas sortir des lieux sociaux professionnels, les entrepreneurs qui ont choisi l'autonomie, les chômeurs.

» LE DÉROULEMENT

T1 - METTRE EN PLACE UN OBSERVATOIRE DES PRATIQUES DE « COLLECTIFS DE TRAVAIL RÉSILIENTS »

Identification et analyse des pratiques existantes

- > Veille collaborative
 - > Entretien auprès de dynamiques existantes, études de cas.
- => Analyse et catégorisation des « bonnes » pratiques identifiées. Duplicabilité des démarches.
- => Cartographie des dynamiques en cours.

gilde des autonomes efficiente; des formes d'aide financière pourraient se révéler indispensables dans certains cas.

T2 - CONCEVOIR UNE PLATEFORME TERRITORIALE « CENTRE DE RESSOURCES DES AUTONOMES »

Sur les enseignements de la phase 1, il s'agira de travailler en workshop créatif, avec des communautés d'acteurs volontaires (experts des dynamiques collectives, experts des questions de travail et d'emploi, des juristes, etc.) pour imaginer et prototyper ce que pourrait être une plateforme des autonomes, composée de multiples dynamiques, interactions, services (mode d'emploi, réseaux d'entraide et de résolution de problèmes, nouveaux lieux d'accueil et de soutien de l'activité, espaces d'expressions,...).

T3 - EXPÉRIMENTER

Construire un cadre d'expérimentation territoriale : réunissant les décideurs publics (collectivités territoriales,...), les acteurs de l'emploi, les réseaux associatifs actifs.

- > Constitution d'un comité de pilotage.
- > Constitution d'un cadre d'expérimentation : protocole, actions.
- > Constitution d'un cadre d'observation et d'évaluation du dispositif.

» LES FREINS ENVISAGES

- > L'articulation (et/ou l'affranchissement) de la démarche avec le cadre institutionnel territorial pourrait être compliquée : la démarche peut ne pas rencontrer l'aval des décideurs publics, ou de l'ensemble des organismes impactés et utiles.
- > Problème pour compenser les carences : l'entraide et le soutien collectifs à l'activité individuelle pourraient ne pas suffire à rendre la

Autres pistes d'action



Self-RH : construire son propre environnement de travail

Comment construire soi-même ses conditions de travail et de son déroulement de carrière en interaction avec les entreprises mais sans dépendre d'elles ?

Conditions d'hygiène et de sécurité / Employabilité / Compétences / Développement personnel / Identité / Environnement de travail / Bien-être / Mesure de la performance / Coaching

Rematérialisation de l'abstrait : rendre plus concret et visible le travail dématérialisé

Comment rendre lisible, compréhensible et explicite le travail intellectuel et/ou numérique à ses collègues, clients, familles ?

Individualisation des tâches / Immatériel / Numérique / Traçabilité / Données / Modélisation / Cartographie

Territoire



Nouveaux collectifs, nouveaux managements : apprendre à manager et tirer parti des collectifs étendus et apprenants

Des débuts de l'informatisation des entreprises (années 70) à la démocratisation des outils numériques (années 2000), le numérique a outillé des évolutions successives dans les manières d'organiser le travail et de le contrôler, générant beaucoup de changements (individualisation des équipements, dématérialisation des tâches, automatisation des chaînes de production, intensification du travail, mode projet, centralisation des systèmes d'information, traçabilité...), de tensions (externalisation-délocalisation, autonomie sous contrôle, brouillage vie professionnelle/vie privée...), mais aussi plus d'agilité et de productivité.

Par ailleurs, l'interconnexion des individus et de leur « écosystème d'activités » modifie définitivement la manière dont les collectifs de travail se forment et évoluent. Les individus ont en effet appris à nouer des collaborations articulant relations internes et externes, réseaux physiques et réseaux numériques.

Sans toujours s'en rendre compte, les organisations sont devenues poreuses, étendues, parfois éclatées. Elles se montrent souvent prises de court par des initiatives émergentes qu'elles ne savent ni anticiper ni intégrer.

Le modèle traditionnel de l'entreprise, comme espace d'innovation, de production, et de création de valeur est en outre mis en tension par des initiatives de production collaborative de biens et de services qui s'élaborent sur les réseaux à partir de contributeurs épars (logiciels libres, Wikispeed, « projets collaboratifs » de R&D...), et en dehors de toute entité administrative classique.

Si elles ne veulent pas devenir des entités « liquides » sans consistance ni identité forte, l'enjeu pour les entreprises est donc double : 1) réussir à manager et tirer parti des collectifs étendus et apprenants ; 2) s'affirmer en tant qu'entité collective, tout en donnant plus d'existence aux individus et aux collectifs qui la composent ou la pénètrent. De nouvelles figures managériales et de nouveaux statuts d'organisation sont nécessaires à la gestion de ces collectifs de travail. Il est également essentiel de donner du sens à l'ensemble, d'en faire une composante de la stratégie globale de l'entreprise, mais aussi d'assouplir et de diversifier les modes d'engagement et de fidélisation des individus à une organisation (veiller aux modes de rétribution financière ou symbolique, reconnaître les compétences individuelles et collectives, ...), tout en veillant à la sécurisation des parcours.

Action



« Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue »

LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET :
« IDENTIFIER LES NOUVEAUX OBJETS DU DIALOGUE SOCIAL DANS LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL »

» LE CONTEXTE

De nouvelles pratiques de travail individuelles et collectives émergent, sous l'effet de la diffusion des outils numériques dans les entreprises : dématérialisation et individualisation des tâches, accroissement du travail mobile, aspiration ou injonction à l'autonomie, porosité des temps de vie professionnel/personnel, collectifs apprenants, collaboration interne-externe, entreprise étendue, entreprise multi-sites, émergence de nouveaux lieux de travail..

Ces pratiques dessinent les nouvelles frontières du travail en même temps qu'elles mettent en tension les grands repères normatifs de l'organisation issus de l'ère industrielle : l'unité de temps, de lieu, et le rapport de subordination.

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

POUR L'INDIVIDU :

- > L'individu négocie directement avec son manager les formes de travail souhaitées et acceptables pour lui et l'entreprise. Parce que situées aux frontières du contrat de travail (nomadisme, mobilité, hybridation vie professionnelle vie privée, pluri-activités...) ces pratiques ne dépassent pas les discussions interpersonnelles, et peuvent, au final, générer de fortes inégalités de traitement entre ceux qui auront réussi à négocier (une journée de télé-

travail, etc.), et ceux qui n'y arriveront pas.

- > L'individualisation des statuts pourrait affaiblir les moyens collectifs d'actions, et les mécanismes de solidarité.
- > Le non-traitement collectif des conditions de travail pourrait générer une augmentation des RPS, et de nouveaux conflits sociaux.

POUR L'ENTREPRISE :

- > Les situations où les pratiques de travail sortent du cadre et où le management engage sa responsabilité se multiplient.
- > Les instances traditionnelles du dialogue social rencontrent des difficultés à composer et représenter les collectifs de travail (fractionnement des statuts, interne-externe, temps partiel), elles peinent à prendre en compte les singularités, les trajectoires individuelles ;
- > Les entreprises ne savent pas faire coexister plusieurs modalités de travail et de création de valeur.

POUR LA SOCIÉTÉ :

- > Affaiblissement des mécanismes de solidarité.
- > Erosion de la représentativité des partenaires sociaux.
- > Augmentation des conflits sociaux.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS

Au regard de son caractère exploratoire et prospectif, le projet se construit en une démarche de recherche-action, au sein de quelques organisations pilotes, volontaires. A travers une méthodologie d'observation-réflexions-actions, il s'agit de partir de l'analyse des pratiques de travail réelles

pour penser les évolutions possibles des modalités de dialogue social dans les organisations.

LES OBJECTIFS :

Remettre les acteurs de l'entreprise en phase avec les nouvelles pratiques individuelles de travail, les nouveaux fonctionnements des collectifs.

=> Identifier et partager ces nouvelles pratiques et construire des représentations communes.

Identifier de nouveaux « objets » de dialogue

Par exemple : nouvelles mesures du travail, nouveaux cadres de la confiance, réputation, gestion du capital santé et du capital cognitif, apprentissage et modalités de partage de l'expertise, soutien à la trajectoire individuelle, démocratie

salariale...

Evaluer en quoi les normes actuelles bloquent, freinent, soutiennent ces nouvelles pratiques.

=> En extraire les attentes, les sujets qui doivent pouvoir se discuter collectivement.

=> Identifier les sujets qui deviendront à l'avenir des objets nouveaux de dialogue social.

Concevoir de nouvelles modalités de dialogue social selon un nuancier adapté aux situations, aux contextes, aux pratiques.

=> Elaborer des scénarios prospectifs

Expérimenter sur un temps long les scénarios au sein des organisations volontaires, évaluer les processus, les discuter, les enrichir.

» LE DÉROULEMENT

T1 – LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

- > Ce que les pratiques ont fait évoluer dans les organisations, ou ce sur quoi elles butent.
- > Analyse de la nature des accords, ou des blocages.
- > Cartographie des « sujets ».

T2 – APPROFONDIR SUR LE TERRAIN (4 À 5 ORGANISATIONS)

- > Constitution d'équipes de travail au sein de chaque organisation (10 personnes environ) : RH, RS, IRP, managers, salariés.
- > Discussion autour des nouvelles pratiques de travail : ce qui est vu, ce qui est managé ou pas, ce qui pose problème.
- > Choix d'investigation d'un sujet et approfondissement du diagnostic par des entretiens individuels qualitatifs avec des salariés.
- > Analyse des représentations individuelles, des représentations collectives, des modalités d'échanges.

T3 – METTRE LE DIALOGUE (MODALITÉS, SUJETS) EN PROSPECTIVE

- > Comparer les contextes spécifiques aux terrains observés, remonter en généralité.
- > En ateliers ouverts, faire émerger des scénarios prospectifs de dialogue, au regard des nouveaux objets, dans le respect du code du travail.
- > En décrire le cadre expérimental possible dans les structures pilotes.

T4 - SYNTHÉTISER - DÉBATTRE

- > Présentation des scénarios prospectifs sur les nouvelles modalités de dialogue.
- > Ateliers de débat et de controverse : pour discuter les idées, les diffuser, favoriser leur appropriation.
- > Des acteurs engagés dans les modalités du dialogue social : directions des ressources humaines, des relations sociales, managers, organisations syndicales, représentants du personnel.
- > Des décideurs publics et privés qui devront, demain, prendre des décisions stratégiques...

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- > Des acteurs engagés dans les modalités du dialogue social : directions des ressources humaines, des relations sociales, managers, organisations syndicales, représentants du personnel ...
- > Des décideurs publics et privés qui devront, demain, prendre des décisions stratégiques...

» LES FREINS ENVISAGÉS

- > La non-participation des parties-prenantes : salariés, décideurs, IRP, contributeurs externes, acteurs territoriaux.
- > Les normes du dialogue elles-mêmes.
- > Le risque de « recouvrement » de la démarche par des problématiques internes prégnantes (tensions trop fortes, paralysant le processus), ou l'agenda politique, ou l'agenda des relations sociales.



« Développer et reconnaître l'intelligence et les compétences collectives »

LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET :
« COMPÉTENCES COLLECTIVES : RECONNAÎTRE L'EXISTENCE ET L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES COLLECTIVES DANS LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ».

» LE CONTEXTE

L'individualisation du travail et l'aspiration à plus d'autonomie, l'élargissement des réseaux professionnels à l'entreprise étendue et aux réseaux personnels, la possibilité de travailler à distance en temps réel : tout cela transforme les dynamiques collectives de travail. Les réseaux numériques livrent des exemples de productions collaboratives (logiciels libres, Wikipédia, Wikispeed) par des collectifs de travail spontanément constitués et coordonnés. Certaines entreprises pionnières essaient de gagner en agilité, en calquant leur management sur des méthodologies de développement agile. D'autres s'appuient sur le mentorat et l'apprentissage par le « faire » et par les pairs, comprenant que c'est dans les dynamiques de travail d'équipe que se développent et s'acquièrent de nouvelles compétences. Mais peu mettent en avant les compétences collectives résultant d'un travail d'équipe.

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

POUR L'INDIVIDU :

- › L'individualisation du travail, les entretiens et les objectifs strictement individuels peuvent nuire aux dynamiques d'équipe et conduire au chacun pour soi !
- › Une baisse de motivation des salariés, et un

manque d'investissement dans le collectif.

- › Un frein à la mobilité interne et externe des individus par une non-reconnaissance de leurs compétences collaboratives.

POUR L'ENTREPRISE :

- › Un frein à l'innovation dû à un manque de confiance envers les équipes, un manque de « lâcher-prise » sur les collectifs, un travail trop « prescrit »;
- › Les évaluations collectives, les intéressements d'équipe existent, mais ne vont souvent pas au-delà de la performance à court terme, alors que ces dynamiques pourraient être reconnues comme une composante du capital immatériel de l'entreprise.

POUR LA SOCIÉTÉ :

- › Il existe une survalorisation des savoirs, compétences acquis lors de la formation initiale ; les compétences acquises par l'expérience, les pratiques de travail, l'apprentissage collectif devraient permettre aux personnes sorties trop tôt de l'apprentissage ou ayant fait le choix d'une réorientation tardive de retrouver une activité plus facilement.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS

Le projet a pour but de développer une « culture du collectif » au sein des entreprises pouvant favoriser l'implication des salariés, l'acquisition de nouvelles compétences, le développement de la mobilité interne, l'innovation. Il consiste en une mobilisation générale des membres de l'organisation (employés, top management) pour définir collectivement à quel moment et à quel endroit le collectif existe (de manière formelle ou infor-

melle) et se révèle efficace pour l'entreprise et ses membres ; et de quelle manière il peut être soutenu, valorisé.

» SES OPPORTUNITES

POUR L'INDIVIDU :

- > Valoriser des compétences acquises dans les projets auxquels il a contribué ;
- > Valoriser du temps passé à s'investir, gérer des dynamiques collectives.

POUR L'ENTREPRISE :

- > Considérer les groupes et communautés comme des entités importantes dans les organisations, qui recouvrent autrement les organigrammes, et leur donner (sans les alourdir) une existence/une légitimité, des outils, une mémoire... y compris dépassant les individus qui les composent, et qui peuvent changer.
- > Considérer la contribution au collectif comme une compétence et une attitude clé, les développer et les reconnaître ; mesurer la performance collective et la contribution des individus à cette performance au-delà des résultats immédiats.
- > Penser la relation entre les communautés (dont les frontières ne s'arrêtent pas forcément à celles de l'entreprise) et l'organisation formelle de l'entreprise.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES

Orange « Concours Bravo » valorisant les initiatives collectives internes / les communautés de pratique de Schneider Electric / le « Garage » d'Alcatel Lucent / la plateforme Innov'Acteurs de la Poste.

» DESCRIPTION :

Pour être véritablement transformateur, la démarche doit être portée par le top management (qui doit lui-même être exemplaire en la

matière), et être abordée comme un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle se construit par une mobilisation générale des employés – partenaires – parties-prenantes, et autour de deux actions principales :

- > valoriser des démarches collectives (concours internes, temps libre dédié, ...), en définissant collaborativement les indicateurs et les vecteurs de mise en visibilité de ces démarches collectives (que celles-ci touchent à la production, à l'organisation interne, à la formation continue...). Ces indicateurs pourront ensuite être intégrés à un tableau de bord interne, partagé entre les membres de l'entreprise.
- > reconnaître des compétences collectives par la mise en place d'un référentiel de compétences collectives qui incitent les individus à se mettre au service du collectif, et qui transforment l'évaluation par objectifs personnels.

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- > Managers, décideurs, salariés voulant valoriser les expériences collectives.
- > Prestataires, partenaires, clients... leurs regards extérieurs peuvent être enrichissants pour la qualification des collaborations.

» DEROULEMENT

T1 – Définition du portage de la démarche au sein de la structure (comité de pilotage) , d'un groupe de travail traverse, et du périmètre d'inclusion du projet (les salariés de l'entreprise, les partenaires et parties-prenantes...).

T2 – Lancement d'une grande consultation interne sur la place du collectif : où les démarches collectives se développent-elles le mieux ? Où peinent-elles à trouver une voie ? Comment mieux valoriser les initiatives collectives, que celles-ci touchent à la production, à l'organisation interne, à la formation continue... ? Comment les favoriser ?

T3 – A partir des résultats de la consultation, élaboration par le groupe de travail d'une série de mesures : référentiel de « compétences collectives », entretien 360° généralisé, concours

internes, temps libre dédié à des projets collectifs, guide pratique du collectif (comment faire du collectif quand on a tous quelque chose à faire ? Comment solliciter un regard extérieur, une collaboration sur un projet ? Comment bien se plaindre au travail ? Et s'ils avaient raison : ou comment comprendre le point de vue des autres, etc.), une place de marché interne des compétences (pour mettre en avant des compétences non indiquées dans la fiche de poste).

Définition d'indicateurs pour évaluer les démarches et initiatives collectives.

T4 – Sélection, par les individus, des mesures les plus pertinentes : expérimentation agile et amélioration des dispositifs au fur et à mesure.

» LES FREINS ENVISAGÉS

- > Une coexistence difficile entre une démarche volontariste de valorisation des initiatives collectives d'un côté et une culture ancienne de l'évaluation individuelle de l'autre.

Autres pistes d'action



L'espace Schengen de l'entreprise étendue : créer un espace de libre circulation des personnes, des idées, des brevets.

Comment favoriser la mobilité des individus, des idées, des brevets dans un réseau d'entreprise étendue ?

Diaspora d'entreprises / Progression de carrière / Portabilité des droits / Co-production / Créativité / Capitalisation...

Carto-scopie de l'entreprise : cartographier les frontières réelles de l'entreprise étendue

Comment à partir des graphes sociaux des interactions de travail, construire de nouveaux outils de pilotage et d'élaboration de la stratégie ?

Cartographie sociale / Réseaux étendus / Tableau de bord / Stratégie

Nouveaux profils d'organisation : créer de nouveaux statuts adaptés aux pratiques collectives de travail

Faut-il créer de nouveaux statuts d'organisations adaptés aux nouvelles pratiques collectives de travail apprenantes étendues, durables, éphémères, recomposées... ?

Statut juridique / Mode projet / Encadrement de l'activité productive / Agilité du mode projet / Protection des individus...

Territoire



« Nouveaux contenus, nouveaux espaces, nouvelles temporalités : réaménager le travail ! »

L'intégration progressive des TIC dans notre quotidien a durablement modifié les modes de travail et d'organisation, et ainsi reconfiguré les espaces et les temps d'activités tant individuels que collectifs, professionnels que personnels.

D'un côté, les collaborations professionnelles sont constamment hybridées d'interactions physiques et numériques, de présentiel et de mobilité, de synchronicité et d'asynchronicité, de multi-canal, d'interne-externe, de travail et de non-travail...

Le travail, de plus en plus dématérialisé, interfacé par des écrans, se partage, se co-produit, s'évalue au sein de collectifs étendus et dans des cadres horaires de plus en plus extensibles. Le télétravail partiel se généralise dans l'emploi tertiaire, le fonctionnement par objectifs laisse une certaine autonomie d'organisation aux individus. Les technologies « intellectuelles » ont impacté la division du travail remettant en cause l'unité de temps et de lieu.

De l'autre, la démocratisation des technologies de pointe est en train de faire émerger de nouveaux lieux de production et de prototypage (fablab, coworking). Les promesses sous-jacentes sont celles d'une production relocalisée et du passage d'une production de masse à une production personnalisée, à la carte. Au cœur des entreprises traditionnelles, ou dans des espaces publics, ces nouveaux lieux de production sont de véritables « tiers-lieux » : ouverts, collaboratifs, où les questions

de propriété intellectuelle, de brevets, de collaboration se discutent autrement.

Enfin, les clients-usagers sont, de plus en plus souvent, mis à contribution pour coproduire une partie du service ou du bien de consommation. Le champ du travail s'étend donc au-delà des frontières des entreprises. Les amateurs développent des activités complémentaires, parfois de façon très professionnelle. L'ère du « pro-am » et de la multi-activité se développe, et en appelle à concevoir de nouveaux lieux de production et de travail, soutenant « l'activité » et plus seulement l'emploi.

Délocalisation, relocalisation, travail à domicile, en mobilité, en réseau, espaces de coworking, entreprises hors les murs, desk-sharing, fab-lab, économie collaborative... : toutes ces tendances et émergences impactent les lieux de travail et de production, l'immobilier de bureaux, la géographie des entreprises. Il devient urgent de réaménager le travail dans les organisations, comme sur les territoires, afin de le faire coïncider :

- > avec l'organisation étendue et agile des entreprises,
- > avec le développement de « l'activité », de l'auto-emploi et du multi-emploi,
- > avec une population active, évolutive et qui est appelée à devenir de plus en plus « mobile » (sur un mode choisi ou subi).

Action



« Zone d'autonomie temporaire dans l'activité - une latitude plus grande dans la gestion de son temps »

LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET : « ZONE D'AUTONOMIE TEMPORAIRE DANS LES ENTREPRISES : UNE LATITUDE PLUS GRANDE DANS L'EMPLOI ET LA GESTION DE SON TEMPS ».

la main sur leur temps de travail, pour être en capacité de donner du sens au temps travaillé et non-travaillé, pour développer leurs capacités d'initiatives et de projet professionnel, et (re)trouver l'envie de s'engager.

» LE CONTEXTE

Le « temps » est un élément essentiel de notre relation au travail : un critère « objectif » du contrat de travail, en même temps qu'un élément très subjectif du ressenti du travail : intensification, débordement, ou au contraire temps long, temps vide, ennui... Le temps officiel de travail n'est pas toujours un temps productif, loin s'en faut, et se compose aussi de temps creux, de temps de sociabilité ou de temps dédiés à la vie personnelle, tandis que le travail déborde facilement sur le temps personnel. Cette porosité est d'autant plus forte, que les vies professionnelle et personnelle se gèrent depuis les mêmes supports. L'efficacité des individus au travail dépend aussi de ces temps de pause, de réflexivité, de prise de distance, de santé et de bien-être : tout ce qui permet ensuite la prise d'autonomie et l'initiative.

» CE QUI POSE PROBLÈME, GÈNÈRE DES RISQUES

- > Si la porosité vie professionnelle/personnelle offre une gestion plus souple de ces différentes activités, l'étalement du travail dans le temps, en dehors des heures prescrites génère aussi du débordement et de la sursollicitation avec des risques de burn-out, stress, fatigue cognitive, maladies...
- > Les salariés, cadres ou employés, sont pris dans une contradiction : l'injonction à la prise d'initiatives d'un côté, et à la pointeuse et au reporting de l'autre. Ils ont besoin de reprendre

POUR LES ENTREPRISES

- > La perte d'intérêt des individus pour le travail effectué, le manque d'engagement sont source d'une baisse de productivité pour l'entreprise, mais aussi de créativité et d'innovation. C'est dans l'intérêt des entreprises de permettre à leurs salariés de développer leurs réseaux, leurs compétences, leurs capacités d'innovation et de créativité dans le travail, mais aussi dans des activités n'étant pas le cœur de leurs tâches.
- > La difficulté à recruter et fidéliser les talents : à rendre un projet d'entreprise attractif et pas seulement prédéterminé et contraint.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS

Le projet vise à redonner du sens au travail en autorisant, sur le temps de travail prescrit, d'autres formes d'activités favorisant la réflexivité sur les pratiques, l'échange entre pairs, la transmission de savoir-faire, l'apprentissage ainsi que d'autres formes d'engagement liées à l'activité professionnelle. Pour cela, il cherche à insérer les entreprises dans un écosystème territorial riche et propice aux projets.

» SES OPPORTUNITÉS

POUR L'INDIVIDU :

- > Développement de compétences.
- > Développement du réseau personnel.
- > Epanouissement dans une activité ayant du sens et qui n'aurait pas pu être menée en dehors du temps travaillé.
- > Occasions d'oxygénation rendant le travail prescrit moins pesant, voire donnant des idées pour le renouveler.

POUR L'ENTREPRISE :

- > Plus de liens entre les personnes de l'entreprise et la filière, le territoire...
- > Découverte de compétences parmi les employés de la structure, qui n'étaient pas révélées dans les fiches de poste.
- > Création d'espaces et de temps propices au développement de nouvelles compétences.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES

Le mécénat de compétences / Les 20% Google / La « Free-week » chez Gandhi

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- > Entreprises privées et organisations publiques, ensemble des salariés, quelque soit leur niveau hiérarchique, associations et incubateurs.
- > Un bassin de vie ou une filière.

» DESCRIPTION

Au sein d'une filière ou d'un territoire, les entreprises permettent à des salariés, quels que soient leur métier et leur niveau hiérarchique, d'investir une journée de travail par mois dans des projets d'incubateurs, de start-ups, dans des projets associatifs, ou dans des projets personnels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour améliorer quelque chose de précis et décisif. Une inscription à long terme – 6 mois/1 an – dans ces initiatives est nécessaire pour atteindre des résultats effec-

tifs, qualifiant, qui pourront produire un contenu partageable.

» LE DÉROULEMENT

T1 - Constitution, à l'échelle d'un territoire, ou d'un bassin d'emploi, d'un pool d'acteurs partenaires du projet : une grappe d'entreprises, associée à des incubateurs, des espaces de coworking, des fablab, des réseaux associatifs, (autres...).

Ces partenaires s'engagent à laisser à leurs salariés la possibilité de s'inscrire dans un projet en dehors de l'entreprise, sur la base du volontariat / mécénat de compétences, à hauteur de 1 ou 2 jours par mois, et à favoriser l'accueil de salariés au sein de projets en cours.

T2 - Recherche de soutiens économiques complémentaires pour faciliter l'adhésion au projet par des partenaires, et sa mise en œuvre : financements croisés, issus de fondation, de la redistribution, des variables fiscales, en orientant les congés, les CET (Compte Epargne Temps) pour alimenter ces formes d'implication, etc.

T3 - Définition collective des modalités de soumission de projets par les employés : demande de dossier, critères de description du projet, etc.

T4 - Organisation de journées de présentation, d'informations au sein de chaque structure partenaire, mais aussi à l'échelle du territoire pour faire connaître le dispositif.

T5 - Mise en place d'une plateforme d'appel à projets, recherche de compétences.

T6 - Expérimentation : Au bout d'un an : bilan (feedback salariés et partenaires projets).

» LES FREINS ENVISAGÉS

- > Des freins d'ordre économique : crainte de la part des chefs d'entreprises que la démarche coûte à l'entreprise plus qu'elle ne lui rapporte ;
- > Des freins idéologiques : lâcher la bride aux salariés, leur laisser de l'autonomie sans contrôle ni reporting.
- > Manque de variétés de projets proposés et renoncement des salariés.



« Trouver espaces de travail partagé(s) à son pied... »

**LA PISTE DONT EST ISSUE LE PROJET:
« ESPACES DE TRAVAIL PARTAGÉ - UNE
NOUVELLE STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT DE
L'ESPACE »**

» LE CONTEXTE

L'informatisation des entreprises a conduit à la dématérialisation ou l'interfaçage par des écrans, d'un nombre croissant de tâches, de fonctions. Le travail est ainsi devenu plus mobile : possible à distance, en mobilité, en temps réel ou en temps décalé. Grâce à l'équipement personnel et les solutions de cloud, c'est tout l'environnement de travail qui est devenu mobile. Sous l'impulsion des travailleurs indépendants, ou nomades, de nouveaux espaces de travail (coworking, tiers-lieu) ont été créés, afin d'offrir des lieux permanents ou occasionnels de travail, ainsi que des formes nouvelles de sociabilité. Petit à petit les entreprises sont elles-mêmes « sorties de leurs murs », autorisant leurs salariés à travailler depuis chez eux ou dans un espace à proximité. Certaines d'entre elles ont « poussé les murs », en proposant des espaces de coworking en leur sein. Depuis la dernière décennie, ces espaces tiers se sont multipliés et diversifiés, ce ne sont plus des dispositifs anecdotiques : on en comptabilise, en France, plus de 300.

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

- > Une tension croissante vécue par les individus entre l'entreprise « lieu de travail subi » et l'espace tiers « lieu de travail choisi »
- > Une difficulté à choisir son lieu de travail devant l'offre importante d'espaces : distance, proxi-

mité avec la communauté d'appartenance, services ...

POUR L'ENTREPRISE

- > Un « excess capacity » d'un côté (des bureaux, des hôtels d'entreprises, des pôles qui se vident), un débordement de l'autre (une offre d'espaces tiers qui ne couvre pas la demande et donne lieu à des pratiques sauvages « *Loue à la journée, salon, dans appartement personnel, pour travailleurs mobiles* »)
- > Une difficulté à manager les équipes à distances, multi-sites, mais aussi à « gérer » des occupants n'appartenant pas à l'entreprise, mais pouvant apportant beaucoup à son écosystème.

POUR LA SOCIÉTÉ

- > Un réaménagement spontané de l'activité - tertiaire en particulier - sur les territoires : non perçu par les décideurs.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS :

Le projet consiste à structurer à l'échelle territoriale un réseau d'espaces de travail partagés afin que ceux-ci puissent plus naturellement se mailler avec les besoins du tissu socio-économique. L'objectif de meilleure coïncidence entre l'offre et la demande se base sur un travail de caractérisation des espaces de travail partagés existants, ainsi que des besoins des usagers, des organisations, et de leur mode projet.

» SES OPPORTUNITÉS :

POUR LES INDIVIDUS :

- > Trouver facilement un espace de travail adapté à la nature de l'activité menée ;
- > Faire de la fréquentation d'un espace l'occasion de nouer des collaborations, de s'inscrire dans des projets, créer une activité.

POUR L'ENTREPRISE :

- > Optimiser l'aménagement de l'espace de travail en fonction de la nature des tâches à effectuer, des collaborations recherchées, et des espaces déjà existants à proximité de l'activité et/ou du domicile des employés ;
- > Exploiter autrement l'« excess capacity ».

» DESCRIPTION :

Tout individu, groupe projet, ou organisation doit pouvoir trouver aisément et rapidement l'espace de travail partagé « à son pied » et « en proximité » ; ou un espace de travail à partager. Pour cela, il est d'abord nécessaire de qualifier :

- > ses besoins : c'est-à-dire la nature du travail à effectuer (collaboratif, la multi-compétence ou au contraire, travail individuel, réflexif), le champ d'activités que cela concerne ou les communautés professionnelles recherchées (communautés de graphistes, d'architectes, de développeurs, de communicants...), le type d'opérations à réaliser (prototypages rapides, visioconférences et échanges à distance, réunions, brainstorming...), etc.
- > ou son offre de services : location d'espaces, reconversion d'espaces, salle de réunion, espace de coworking, lieux partagés de prototypage rapide, etc.

Une grille d'analyse en ligne permettra ainsi aux demandeurs d'affiner la recherche, et d'identifier des lieux existants. En cas d'absence de résultat, ou pour les offreurs de services, une « coworking-box » pourrait être proposée, c'est-à-dire un outil méthodologique permettant d'implémenter facilement un espace de coworking au sein d'une structure.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES :

Le réseau des Cantines / Les réseaux des FabLabs et la Fab Conference annuelle / La reconversion des espaces des entreprises à réseaux / Le COWO Tour de la Fonderie.

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

- > Les entreprises à réseaux qui ont des locaux inoccupés, en attente d'une seconde vie.
- > Les individuels à la recherche de locaux répondant à leurs besoins selon l'activité.
- > Les collectivités territoriales qui ont besoin d'intégrer dans leur stratégie d'aménagement de l'espace les lieux partagés, en prenant en compte l'accès aux services essentiels, le lien social, le développement économique.
- > Les créateurs, exploitants de « tiers lieux », qui ont besoin d'élargir leurs missions et leurs partenariats, de collaborer avec les autres acteurs ou d'autres réseaux, pour proposer une offre cohérente.

DÉROULEMENT :

TO - Constitution d'une dynamique de réseau multi-acteurs (groupes d'entreprises, agence numérique régionale, coopératives, réseau de tiers-lieux, etc.).

T1 - Production collaborative d'une typologie des lieux partagés :

1) qualification des espaces autour de critères à définir (nombre de places, forme - open space, bureau individuel, salle de réunion -, fonction, environnement de travail dématérialisé, proximité des transports, accès temporaire ou non, modèles économiques et d'activités, facteurs de succès, nature de l'activité à mener, recherche de respiration, de sociabilité, de sérendipité, etc.).

2) qualification des réseaux qui s'y trouvent (type de compétences, d'offres de services, de réponses collectives à des appels d'offres, de secteurs d'activité, etc.).

Cette typologie constitue la base d'un service « plateforme », destiné aux publics en recherche d'espaces partagés ou à partager.

T2 – Production d'un référentiel pour concevoir et relier les lieux partagés de demain en agençant de manière souple et créative différentes caractéristiques (fonctions, espaces, temps, métiers, réseaux, publics, ...). Ce référentiel nécessitera une vision, à l'échelle des territoires, des collaborations entre lieux, des fonctions et des besoins qu'ils ont en commun, pour penser les logiques de localisation, les mutualisations, les conditions de réussite des espaces et de leurs réseaux...

Le dispositif pourra même aller jusqu'à la création d'une « place de marchés de compétences ».

T3 – Prototypage de la plateforme pour enregistrer les différents espaces de travail.

T4 – Financement participatif pour le développement.

LES FREINS ENVISAGÉS :

- > Le projet ne doit pas se faire sur le « dos » des espaces de coworking existants, comme un niveau d'intermédiation supplémentaire : il doit être fédérateur, et augmenter les capacités d'extension, d'adaptabilité, d'évolutivité des espaces existants.

Autres pistes d'action



Environnement de travail : dessine-moi un bureau (physique/virtuel)

Comment construire un environnement de travail à la fois physique et virtuel qui soit suffisamment riche, matériellement et sensoriellement, pour pouvoir travailler en toutes conditions ?

Dématérialisation / Cloud computing / Tiers-lieu / Flexibilité / Outil / Temps / Environnement de travail / Équipe

La GPS Taxe : revoir la fiscalité des entreprises

Comment mieux répartir la valeur créée par les travailleurs mobiles et/ou télétravailleurs entre le siège social de l'organisation, le lieu d'habitation et le(s) lieu(x) de travail ?

Fiscalité / Mobilité / Télétravail / Développement économique / Répartition

Territoire



Valeur, mesure du travail, rétribution: le numérique à la base de nouveaux revenus d'activités

Aujourd'hui, par la notion de travail productif, c'est essentiellement le travail rémunéré au sein des entreprises/organisations qui est désigné. Or, beaucoup d'autres formes de « travail » produisent de la valeur, par exemple l'économie domestique.

Ce qui change avec les technologies numériques, c'est qu'elles sont en même temps un outil de production, un outil de mesure et de quantification, un moyen de traçabilité. En cela elles ont la capacité de mettre en visibilité une production de valeur jusqu'alors invisible. Des externalités positives ou négatives peuvent être mesurées, captées, voire marchandisées (taxes écologiques sur les marchés financiers).

La valorisation des données personnelles, des traces d'usages, des contributions volontaires, au cœur des modèles économiques des géants du net, en est un autre exemple éloquent, et questionne les frontières du travail. Si le service est gratuit, c'est moins en raison du fait que l'utilisateur-consommateur est le produit : c'est surtout qu'il en est le travailleur, l'ouvrier du service (travail gratuit / travail du consommateur). Si ce travail est de faible intensité, d'un point de vue individuel (un like, un REcaptcha, des mots clés dans un moteur de recherche, des liens dans un article...), il devient d'une valeur inestimable quand il relève de millions de personnes en même temps.

Les réseaux numériques sont aussi le support de nouveaux modèles productifs : par exemple l'économie collaborative, l'économie des biens communs bousculent les frontières traditionnelles du marchand et du non-marchand, du privé, du public et des « communs ». S'ils rendent possible l'émergence d'activités complémentaires (don - contre-don, partage, micro-activités commerciales), ils donnent aussi lieu à de nouvelles formes de travail précaire : travail atomisé, à la tâche (Amazon Mechanical Turk/Task Rabbit).

Enfin, les réseaux numériques servent aussi de vecteur à d'autres formes de valorisation symbolique ou financière : les monnaies complémentaires, l'e-réputation.

Le numérique est en train de devenir le moyen et le support de nouveaux revenus d'activités, de nouvelles valorisations, posant la question :

- > de ce qui compte économiquement,
- > de ce qui ne devrait pas compter (don/contre-don, échange non-marchand, partage solidaire) bien qu'il soit mesurable,
- > de ce qui peut être autrement valorisé, sans être monétarisé,
- > de ce qui devrait être rétribué.

Action



« La VAE étendue : valorisation des acquis et expériences étendues. Ou comment se révéler à soi-même et aux autres »

**LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET :
VALORISER SANS MONÉTISER - LES NOU-
VELLES SOURCES DE RÉTRIBUTION
NON-FINANCIÈRES.**

» LE CONTEXTE

Les individus « actifs » mènent souvent plusieurs activités en même temps : soit qu'ils soient contraints d'articuler différents temps partiels, soit qu'ils combinent délibérément plusieurs activités (slashers, multitaskers), ou parce qu'ils juxtaposent aux activités professionnelles des activités extra-professionnelles, militantes, familiales, associatives, de loisirs, etc. Or toutes les activités comptent : pour les réseaux qu'elles génèrent et les capacités de rebond dans l'emploi, pour les compétences qu'elles développent, pour le bien-être qu'elles procurent et qui se répercutent aux autres temps sociaux. Les organisations de travail, tout en valorisant depuis plusieurs années le capital humain, se préoccupent peu, en réalité, des autres sphères d'activités, ni même des autres compétences. Comment aider les individus à mieux valoriser leurs expériences, et les entreprises à en tirer parti ?

» CE QUI POSE PROBLEME, GENÈRE DES RISQUES

- > Les individus ont du mal à valoriser l'ensemble de leurs compétences, voire les sous-estiment. Ils se sentent souvent peu écoutés, mal reconnus dans leurs efforts.
- > Ils s'investissent moins dans des entreprises qui, sentent-ils, investissent moins en eux; il y a une insatisfaction ou incompréhension crois-

sante entre les individus et les organisations.

- > Ils souhaiteraient une meilleure prise en compte des trajectoires personnelles.

POUR L'ENTREPRISE

- > Les entreprises ont besoin d'une main d'œuvre flexible, mobile, évolutive mais elles ne prennent pas toujours le temps de former leurs collaborateurs, ou d'identifier en interne des compétences nouvelles. Elles recherchent de véritables « couteaux suisses », tout en sous-utilisant les talents cachés des équipes internes. Elles peinent à fidéliser les talents.

POUR LA SOCIÉTÉ

- > Une non-coïncidence entre l'offre et la demande, avec un manque de mobilité du personnel au sein des entreprises, et une persistance dans le chômage pour les autres.

» LE PROJET, SES OBJECTIFS :

Le projet a pour objectif de développer et systématiser la validation des acquis et des expériences « étendues » des individus qu'ils soient dans l'emploi, rattachés à une organisation, ou dans une activité non rémunérée.

Le projet s'appuie sur plusieurs leviers d'actions : des processus de valorisation de l'expérience, à la fois accompagnés et individuels ; des outils de gestion et de publicisation de soi (self-Rh, eportfolio) ; des systèmes de recommandations par les pairs.

» SES OPPORTUNITES

POUR L'INDIVIDU

- > Valorisation régulière des expériences et des compétences, et pas seulement lors des périodes de crises et de remise en question.

POUR L'ENTREPRISE :

- > La VAE étendue donnera aux entreprises une connaissance plus fine des collaborateurs embauchés ou à embaucher, rendra possible un management adapté et personnalisé, et une meilleure prise en compte des trajectoires individuelles.

POUR LA SOCIÉTÉ :

- > Une plus grande mobilité de la population active, grâce à un accompagnement fourni tout au long de la vie, à la construction et la gestion de la trajectoire professionnelle.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES

Validation des acquis de l'expérience / Bilan de compétences / Droit individuel de formation / Conseil en évolution professionnelle.

» DESCRIPTION :

Le projet consiste en une expérimentation de long terme, réunissant plusieurs entreprises pilotes, qui jouent le jeu de proposer une VAE étendue à un panel déterminé. Ce panel et leurs équipes de managers sont suivis et analysés par un comité scientifique national (réunissant des acteurs publics et privés) qui supervise l'expérimentation. Le comité évalue l'impact de l'expérimentation :

- > sur la mobilité des individus et leurs trajectoires en interne comme en externe ;
- > sur le management ;
- > sur l'innovation.

» LES ACTEURS AUXQUELS IL S'ADRESSE

Des RH, des experts de la gestion de la carrière (coach, expert de l'orientation, de la reconversion), Pôle Emploi, Viadeo, LinkedIn, les maisons de l'emploi, les missions locales, les OPCA.

» LE DÉROULEMENT

T1- Pré-qualification du projet :

- > Nourrir la méthode, alimenter la conception de la démarche par du retour d'expériences (VAE classique, bilan de compétences : les apports, les échecs, etc.).
- > Construire le comité de pilotage et comité scientifique ;
- > Construire le cahier des charges.

T2 - Conception collaborative de scénarios « VAE étendue » : outils et méthodes d'accompagnement

T3 - Recherche de partenaires : organisations publiques, privées, travailleurs indépendants, associations de chômeurs.

T4 - Kick off meeting.

T5 - Expérimentation.

T6 - Évaluation des évolutions du management / de la trajectoire interne et externe des individus.

» LES FREINS ENVISAGES

- > Une philosophie de l'accompagnement qui fasse vivre aux individus une tyrannie de la transparence : les approches développées doivent permettre aux individus de choisir le degré de dévoilement et de mise en valeur de soi-même.
- > Une approche centrée uniquement sur des solutions « outils », laissant les individus « seuls » dans la gestion de leur parcours.

Action



« Mettre en place l'entreprise sans portillons »

**LA PISTE DONT EST ISSU LE PROJET :
CONFIANCE OBLIGE - DÉSACRALISER LA
CONFIDENTIALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES
DONNÉES POUR CRÉER DE LA CONFIANCE ET
DÉVELOPPER DES MODÈLES CONTRIBUTIFS.**

» LE CONTEXTE

L'entreprise vit une crise de la confiance : alors que l'informatisation a rationalisé et intensifié le travail, les salariés viennent en entreprise avec leur matériel personnel, ou développent des usages privés des dispositifs professionnels. Les questions de l'intimité du travailleur connecté et celle de la sécurité des données viennent se heurter l'une l'autre. L'exigence de confidentialité est aussi mise à mal par des interactions de travail à cheval entre l'interne et l'externe, au sein de l'entreprise étendue.

Le contrôle accru (reporting, surveillance, transparence subie), rendu possible par l'informatique, va à l'encontre de l'injonction à l'autonomie et à l'initiative faite, par ailleurs, aux salariés.

La défiance s'installe aussi parfois entre les services des grandes organisations, qui développent des relations de type « marchand » : chaque service agit en « client » et en « fournisseur » des autres, cassant les formes de solidarité interne.

» CE QUI POSE PROBLÈME, GÉNÈRE DES RISQUES :

- › Un cadre de subordination remis en question par l'attente d'autonomie et de prise d'initiative d'un côté, l'éclatement de l'unité de temps et de lieu du travail, le mode projet de l'autre.
- › Une perte d'engagement et d'investissement

des individus dans les organisations.

POUR L'ENTREPRISE

- › Des informations qui circulent mal, une défiance croissante entre les organisations et leurs membres, due au manque de sécurité professionnelle et d'engagement de l'entreprise vis-à-vis du salarié.
- › Une ouverture de l'entreprise au monde extérieur, aux réseaux de cotraitants, qui peut mettre en tension l'unité et l'identité de l'organisation.
- › Une disjonction croissante entre les organisations et les individus : vers la fin de l'entreprise ?

» LE PROJET, SES OBJECTIFS :

Le projet « l'entreprise sans portillon » consiste à construire une entreprise fonctionnant « en confiance », sans badges électroniques, sans reporting, sans contrôle... Pour cela, il se structure autour de la redéfinition du rôle des managers ainsi que l'émergence de « nouvelles informations » de pilotage.

» SES OPPORTUNITÉS

POUR LES INDIVIDUS

- › La mise en place d'un « système d'information » (au sens large, pas seulement informatique) de l'entreprise très ouvert, transparent, open source, permet de favoriser la collaboration et la circulation de l'information plutôt que de la contrôler.

Les outils de pilotage sont transparents, associés à des modes de reconnaissance du travail fait, et pensés d'abord pour être utiles aux acteurs de terrain. Ainsi au lieu de leur demander des rapports, il s'agit de les outiller pour leur permettre de fournir des prévisions qualitatives, et des indicateurs auxquels ils savent donner un sens.

POUR L'ENTREPRISE

Le projet doit :

- > participer, in fine, à réintroduire de la lisibilité, voire de la simplicité dans les fonctionnements d'équipes ;
- > produire de nouveaux outils d'information et de pilotage, coproduits et partagés, transparents et auditables, équitables ;
- > légitimer la coexistence de plusieurs « organigrammes » dans l'entreprise : le hiérarchique, celui des équipes projets, etc. ;

Le management est réorienté vers des rôles de super-analystes, coaches, médiateurs, gestionnaires de talents, fournisseurs de management services, assembleur de compétences.

» LES INITIATIVES APPROCHANTES :

Sensori.ca et son « Value Driven Network » où les contributions de chacun sont clairement indiquées et visibles par tous / Happy.co.uk (transparence, responsabilisation, managers élus, rémunérations discutées...) / Le travail distribué.

» LES ACTEURS PARTIES-PRENANTES :

Les managers, dont les rôles vont devoir changer, le système d'information, les collaborateurs, internes comme externes, les « parties prenantes » (clients, sous-traitants, actionnaires...), forcément impactés par les choix d'organisation de l'entreprise.

» DESCRIPTION DU PROJET

Le projet se situe au sein d'une entreprise volon-

taire. La condition de départ est une décision du Comité Exécutif portée par l'équipe dirigeante : la direction doit vouloir s'engager dans le sens d'une redéfinition complète du management, et porter la dynamique.

» DÉROULEMENT

Etape préalable :

- > Choisir une entité de l'entreprise comme « pilote », avec un patron de l'entité comme « sponsor », une petite équipe dédiée, entièrement consacrée au projet, composée pour moitié d'extérieurs et pour moitié de cadres et collaborateurs de l'entité; et un groupe de pilotage plutôt managérial, en prise constante et fréquente avec le projet (réunions fréquentes même si courtes, information continue en ligne...).
- > Informer toute l'entreprise.

(Mois 1-3) : projection « libre »

- > Décrire ensemble ce que serait l'entreprise ouverte, sans portillons.
- > Nourrir la réflexion à l'aide de :
 - signaux faibles dans et hors de l'entreprise : exemples, cas, pratiques, outils, théories...
 - échanges avec les parties prenantes : pourquoi travailler « en confiance » ?

(Mois 4-5) : identifier les portillons

- > Travail d'état des lieux, d'analyse d'activités mené par les équipes et les managers pour identifier :
 - Les indicateurs, contrôles et procédures inutiles.
 - Ce qui devrait fonctionner autrement (centré sur le reporting, l'autorité et la circulation de l'information).

(Mois 5-7) : reconstruire en « base zéro »

- > Reconstruire à partir de zéro :
 - Les informations de pilotage, leur production, leur circulation et leur analyse

partagée.

- Les rôles du management : fonctions-rôles, réseaux, outils, images, formes de reconnaissance.
- > Croiser avec les besoins et attentes de la direction et des autres parties prenantes.
- > Faire converger les besoins ascendants et descendants.

(mois 8-12) : expérimenter

- > Expérimentation, analyse, ajustement continu.
- > Transparence continue en interne.

» LES FREINS ENVISAGÉS :

- > Un Comité Exécutif qui ne jouerait pas le « jeu ».
- > Des fonctions intermédiaires d'encadrement qui « résisteraient » à une redéfinition de leur rôle.
- > Des dispositifs de reconnaissance, d'incitation, de rémunération, d'évolution de ces nouveaux rôles de managers pas assez incitatifs.

Autres pistes d'action



Nouvelles métrologies : faire évaluer par les équipes les contributions qualitatives à la dynamique collective

Peut-on renverser les mesures traditionnelles de l'activité en instituant des évaluations internes, par les collectifs de travail, des modes de contributions positives (internes / externes) au collectif ?

Evaluation partagée / Mesure de l'activité / Nouvelle métrologie

Nouveau système de valeurs : associer à la valeur économique d'autres critères de valeurs

Comment définir collectivement ce qui produit de la valeur (apprentissage, développement durable, engagement, réputation) pour une organisation et l'établir comme un nouveau système de valeurs lisible et actionnable pour les individus, les collectifs et la direction ?

Mesures de l'activité / Nouveaux indicateurs / Nouvelles valeurs / Externalités positives

Revenu inconditionnel d'activités

Faut-il assurer aux individus actifs un revenu minimum d'activités de façon à redonner aux « communs » une partie de la valeur et de la richesse produites par le travail collectif ?

Précarité / Subsistance / Revenu universel d'existence / Communs

Partenaires de l'expédition



Avec le soutien des grands partenaires de la Fing

