

## Les scénarios de rupture : nouveaux collectifs et nouveaux managements

L'animation des ateliers qui se tiendront le 24 avril s'appuiera sur l'évolution de tendances observées dans la société, et les débats qu'elles suscitent. Partant de ces tendances, nous vous proposons de courts scénarios d'anticipation qui explorent leurs conséquences possibles, souhaitables ou redoutées, sur les individus et les organisations.

Nous vous proposons donc de vous projeter dans la société de demain, à partir d'une série de 19 scénarii répartis en quatre thèmes : "l'individu au travail", "les nouveaux collectifs et le nouveaux managements", "nouveaux espaces, nouvelles temporalités, nouveaux contenus au travail", "valeur du travail, mesure de l'activité, rétributions".

Nous vous invitons à **voter jusqu'au 18 avril** pour les scénarios qui auront particulièrement suscités votre intérêt, et sur lesquels nous travaillerons ensemble lors de l'atelier du 24 avril.

### nouveaux collectifs et nouveaux managements

#### 1) La place Tahrir dans les entreprises - "Travailleurs du monde entier, unissez-vous ... !"

Suite à la crise économique 2008-2012, qui a été l'occasion de nouvelles pressions sur le travail - dégraissage, blocage des salaires, retour d'un management autoritaire, tyrannie de l'urgence et de l'adaptation, focalisation sur le court terme - les entreprises font face à de nouvelles crises : internes. Les salariés n'ont plus confiance dans les entreprises et revendiquent une "démocratie d'entreprise". Des pratiques de sabotage, de fuite d'informations stratégiques deviennent courantes. Les individus échangent sur les réseaux, des colères grondent de manière éparsée et spontanée, et échappent complètement aux forces syndicales. Par l'intermédiaire des réseaux sociaux et un effet de contagion, les révoltes deviennent révolutions, et plusieurs directions d'entreprises sont renversées en même temps. Les salariés veulent autodéterminer et auto-organiser leur travail pour que celui-ci ait du sens. Les organisations se démocratisent et se moralisent (Responsabilité Sociale des Entreprises).

#### 2) Les entreprises en OpenData - "Tout, tout, tout, vous saurez tout sur l'entreprise"

En réaction à la grande course à la défense numérique des entreprises début du XXI<sup>e</sup> siècle, les salariés ont réagi pour faire face à des logiques sécuritaires trop pesantes. Dans un premier temps, des informations stratégiques ont été captées au travers d'échanges de convivialité sur les réseaux sociaux. Ces derniers sont devenus, petit à petit, de véritables organismes d'intelligence économique, et sans que les entreprises aient pu réagir à temps... En effet l'analyse des cartographies des réseaux ont vite permis de comprendre les projets en cours ou les interactions. Par la suite, un grand nombre de travailleurs se sont lancés dans un "hacking citoyen de l'information". Ils ont ouvert et publié anonymement des pans entiers des big data tant défendues. Pour survivre et tenter de maîtriser les conditions d'ouverture, les entreprises ont été contraintes de mener leur propre dynamique « open data ». Cela a créé de nouveaux marchés et opportunités qui, à leur tour ont dessiné de nouvelles collaborations entre les sociétés émettrices et des start-ups toujours plus en demande des ces données.

#### 3) Les réseaux interpersonnels d'activités - "Faites confiance à vos réseaux"

La tendance du BYON s'est développée comme une traînée de poudre. En quelques années, les réseaux interpersonnels se sont généralisés, au point de se structurer en associations inter-entreprises. Gagnant du pouvoir d'influence et de mobilisation, ils se sont mis à jouer un rôle – tout à fait inattendu – de nouveau partenaire social dans l'entreprise : formulant des propositions en termes de chartes éthiques, de revalorisation des salaires, d'organisation du travail. L'appartenance à tel ou tel RIP (réseau inter-personnel), la mention sur un CV sont une garantie forte de compétences, d'efficacité des membres. Aussi séduisants que redoutés, ces associations structurent, petit à petit, dans une myriade d'entreprises, des réseaux parallèles, favorisant le partage des pratiques entre membres. Certains RIP assument aussi un rôle de portage salarial. Mais les conditions d'insertion dans les RIP deviennent, au fil des années, très inégalitaires, recréant des formes d'élitisme et d'exclusion par le capital social.

#### 4) Le scrumisme ou l'entreprise agile - "Si vous ne le faites pas pour vous, fais-le pour le projet"

Après le Fordisme et le Toyotisme, place au "Scrumisme" : une méthode de management née de la rencontre entre les méthodes agiles et les systèmes d'organisation mutualisés. Le Scrumisme se base sur une organisation collégiale visant une amélioration du travail par un management distribué de pair à pair. Ce mode de gestion casse les logiques d'organisations verticales et voit l'apparition de modes de gestion expérimentaux. Les réseaux sociaux se font l'écho des pratiques expérimentées dans les différentes entreprises. Des blogs capitalisent les pratiques les plus innovantes. La mode du Scrumisme explose et le mode Projet prend le pouvoir. Les Comités de direction sont challengés par des employés qui s'attribuent des missions sortant souvent de leurs attributions. Certaines sociétés changent ainsi radicalement de secteur activité en ne laissant au CA que l'opportunité de suivre ces nouveaux projets ou de se remettre en cause. Face à cette accélération, les DRH s'équipent de cellules de veille et se transforment peu à peu en aiguilleur de l'information ou de postes sur les projets en cours.

#### 5) Gestion des âges en entreprise - « Génération chacun pour soi »

Début 2014, la tour que livre Jean Nouvel à la multinationale Babel, à La Défense, propose une organisation inédite : chaque bloc de 4 étages est alloué à une génération, selon sa date de naissance : « 1949-1959 » en haut, puis « 1969-1979 », puis « 1989 et plus », et ainsi de suite. Entre chaque bloc, un étage « intergénérationnel » où l'on trouve les salles de réunion, les espaces de détente, la cafétéria... Il faut se rendre à l'évidence : chaque génération a désormais ses propres cultures, technologies, méthodes, esthétique, services, communautés... Dans l'entreprise, on répartit les responsabilités par génération : celles qui nécessitent d'être multitâches, celles qui ont besoin d'une énergie concentrée autour d'un projet, celles qui nécessitent de penser à long terme... En revanche, c'est dans l'échange entre les générations que l'on va chercher les idées neuves, ou encore, les valeurs les plus essentielles.