

Huit scénarios extrêmes pour imaginer comment nous travaillerons demain

François Leclerc | 17/10/2014

17/10/2014, 14:00

En 2011, pour son exercice de prospective annuel « [Questions numériques](#) », la Fing avait décidé de s'intéresser aux « [ruptures](#) ». Collectivement, sur la base de scénarios décrivant les discontinuités, bifurcations ou basculements qui pourraient venir prochainement changer la donne dans un secteur, pour une catégorie d'acteurs, sur un marché, nous avons cherché comment anticiper ces ruptures et leurs conséquences, pour en faire des opportunités. De nombreux scénarios prenaient pour thème le monde du travail, l'activité économique et les changements pour les individus. C'est de là qu'est née l'expédition [Digiwork](#).

Qu'est-ce que le numérique change au travail ? Et réciproquement... Comment aborder ces transformations ? L'expédition Fing Digiwork a fait le choix de partir des pratiques et des points de vue des individus : dans leur relation aux collectifs de travail, aux organisations. Un premier travail collaboratif de cartographie du sujet (avec la communauté Digiwork) a mis en lumière quatre grands axes de transformation : « l'individu au travail », « nouveaux collectifs, nouveaux managements », « nouveaux espaces, nouvelles temporalités, nouveaux contenus du travail » et « valeur du travail, mesure de l'activité et rétribution ».

En partant de ces axes, et en exploitant [les tendances numériques observées dans la veille](#), ces fameux « signaux faibles », l'équipe Digiwork a fait émerger une vingtaine de scénarios extrêmes. Imaginez des entreprises qui octroient des congés illimités à leurs salariés ; des structures qui fonctionnent sans salariés, mais avec des contributeurs rémunérés selon leur participation dans le projet ; des big data qui révolutionnent le mode de recrutement et de rémunération des individus ; des travailleurs devenus tous intermittents ; des places Tahrir dans les entreprises... Des scénarios, certes, extrêmes, mais pas si hypothétiques que cela...

Suite à un vote en ligne, 8 scénarios ont été sélectionnés et retravaillés par les membres de la communauté le 24 avril 2013. Il s'agissait d'explorer ce que ces scénarios changeaient réellement pour les différentes parties prenantes. Un jeu de rôle a notamment permis de définir les tensions et interactions qui existeraient entre les différents acteurs qui gravitent dans et autour de l'entreprise (chef d'entreprise, manager, jeune travailleur, travailleur en reconversion, stagiaire, politique, chômeur, actionnaire), si le scénario devenait réalité.

L'individu au travail

Fini 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, enfin la recherche de sens et du développement personnel ont conduit les individus, bon an mal an, à se forger leur propre « écosystème d'activités » : ils affinent eux-mêmes leurs outils de travail, leurs savoirs et leurs expertises, leurs réseaux. Ils articulent sans cesse des activités rémunérées et non-rémunérées, et se constituent par-là une « diaspora d'organisations » (publiques / privées / formelles / informelles) essentielle à leur trajectoire professionnelle, et constitutive de leur identité.

- **Scénario 1, tous intermittents : « Un travail, si je veux, quand je veux ! »**

Le CDI n'est plus la norme. Les formes de travail « intermittent » et la pluriactivité se développent rapidement dans toutes les catégories sociales, depuis les « travailleurs pauvres » contraints de cumuler plusieurs jobs, jusqu'aux cadres qui développent en auto-entrepreneurs ou sous des statuts hybrides des activités complémentaires. Chaque individu est incité à valoriser ses compétences, son « employabilité », à devenir le gestionnaire autonome de son portefeuille d'activités. A l'instar de l'industrie cinématographique, les entreprises deviennent des « boîtes à projets » dans lesquelles les individus, porteurs de leur savoir-faire, se retrouvent pour collaborer sur une mission.

Si cette tendance convient bien aux cadres et aux « travailleurs du savoir », son extension aux travailleurs moins qualifiés, moins autonomes, ou plus âgés, fait apparaître des tensions sur le marché. Il faut inventer un nouveau modèle de solidarité pour pallier les risques de précarisation des itinéraires personnels.

- **Scénario 2, l'entreprise apprenante, la formation pair-à-pair : « Les réseaux sociaux d'entreprises, premier dispositif de formation »**

La mise en place des réseaux sociaux d'entreprise à partir des années 2010 a eu des effets tout à fait inattendus. Alors que l'on cherchait à soutenir les logiques projets entre individus d'une même organisation, et à diminuer l'email, ces réseaux n'ont pas réussi à rester fermés sur eux-mêmes.

En très peu de temps, ils sont devenus de véritables places de marché, dédiées à la formation informelle entre pairs, supplantant de loin les pratiques de « e-learning » primaire. Des modules de type MOOC (Massive Open Online Courses) se sont mis à fleurir sur ces plateformes de formation d'un genre nouveau. Les services de R&D y voient l'occasion de favoriser l'innovation ouverte, et les conditions d'une organisation apprenante. Les canaux traditionnels de financement de la formation continue deviennent caducs. Tout le système est à revoir, d'autant qu'il reste difficile d'évaluer les conditions d'égalité d'accès aux modules, ou d'appropriation des savoirs.

Nouveaux collectifs, nouveaux managements

L'hyperconnexion des individus au travail et leur mise en réseaux modifient la manière dont les collectifs productifs-inventifs se forment. Les frontières inter-services, ou internes-externes à l'organisation se diluent. Les collectifs se structurent autour de valeurs, d'enjeux et de finalités partagés. Ils articulent réseaux physiques et réseaux numériques.

Cela appelle à de nouvelles formes de management des équipes et des projets, à de nouvelles représentativités des collectifs ; et ouvre aussi sur de nouvelles formes de mobilisation revendication.

- **Scénario 3, les réseaux interpersonnels d'activité : «Faites confiance à vos réseaux»**

La tendance du BYON (Bring Your Own Network) 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 RIPA (réseau interpersonnel d'activités), la mention sur un CV sont une garantie forte de compétences, d'efficacité des membres. Aussi séduisantes que redoutées, ces associations structurent, petit à petit, dans une myriade d'entreprises, des réseaux parallèles, favorisant le partage des

pratiques entre membres. Certains RIPA assument aussi un rôle de portage salarial. Mais les conditions d'insertion dans les RIPA deviennent, au fil des années, très inégalitaires, recréant des formes d'élitisme et d'exclusion par le capital social.

- **Scénario 4, le Scrumisme ou l'entreprise agile : « Si vous ne le faites pas pour vous, faites-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 leur 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.

Nouveaux espaces, nouvelles temporalités

Les collaborations professionnelles sont constamment hybridées d'interactions physiques et numériques, de présentiel, de mobilité. L'ubiquité des réseaux participe à l'interpénétration des différents temps de vie (professionnel, personnel, de loisirs, familial). Il en résulte un éclatement des frontières spatio-temporelles des organisations, une recomposition de l'immobilier de bureau, et de la géographie des entreprises. Le temps de travail est plus difficile à mesurer. Désormais, le temps et l'espace ne sont plus les principaux critères d'encadrement et de contrôle du travail

- **Scénario 5, « des congés illimités » : « Faites ce que vous voulez, tant que vous remplissez les objectifs ! »**

La mise en place de congés illimités dans la société WeddingWire, qui est apparue d'abord comme un coup de com', s'étend à de plus en plus de structures. La part sans cesse croissante des personnes au chômage, d'un côté, et des personnes en situation de burn-out, d'un autre, incite en effet les organisations à réfléchir à la façon de mieux partager le temps d'activité rémunérée. Le but n'est pas tant de tendre à une société de l'oisiveté qu'à une société plus équilibrée, permettant à chacun de vivre décemment et de s'occuper de soi (en se formant, en pratiquant d'autres activités professionnelles, ou non), de sa famille, des autres.

La mise en place de cette pratique ne se fait pas sans mal : les discussions sont parfois âpres entre les dirigeants, les salariés, les syndicats pour définir les objectifs que chacun doit atteindre et les outils de suivi et de contrôle. Les salariés sont très responsabilisés vis-à-vis des objectifs : l'absence d'un de ses membres ne doit pas mettre en péril le travail de l'équipe. Cela nécessite un dialogue renforcé entre tous les échelons de l'organisation.

- **Scénario 6, l'entreprise comme utopie sociale : « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard »**

Pour garder et fidéliser ses employés, l'entreprise développe des nouveaux pans de services, allant bien au-delà de la mise à disposition de repas gratuits, crèche, salle de sport, ou d'un service de conciergerie, fonctionnant sur le même modèle que celle des hôtels de luxe. L'employé choisit la structure dans laquelle il veut travailler selon les services proposés, mais aussi selon ses valeurs.

Écolo, sportif, ubergeek, fan des sixties, ... l'entreprise et ses employés partagent les mêmes centres d'intérêts et convictions. Si l'employé choisit son entreprise, l'entreprise choisit également ses employés et connaît donc tous les aspects de leur vie avant de les intégrer. Mais pour éviter un système trop dictatorial (un salarié, un uniforme, une façon de penser), les processus de décision sont collectifs pour que l'intérêt général prime toujours sur l'intérêt particulier.

Valeur du travail, mesure de l'activité, rétribution

Si les pratiques individuelles de travail, les interactions collectives, le cadre spatio-temporel de l'activité productive changent, ce n'est pas sans conséquence sur la définition de la valeur produite par le travail. Or le numérique est à la fois un outil de production, un outil de mesure et de quantification, un support pour les interactions, un vecteur de rétribution (financier, symbolique). Les rôles de travailleurs-contributeurs-consommateurs s'interconnectent. Des externalités positives ou négatives peuvent être mesurées, captées. Une économie collaborative se met en place, ainsi qu'une économie des communs, bousculant les frontières traditionnelles du marchand et non-marchand. Tout cela pourrait faire évoluer la manière dont, demain, on mesure la valeur de l'activité productive et dont on la rétribue.

- **Scénario 7, l'entreprise étendue : « A partir de maintenant, vous entrez dans l'économie collaborative »**

L'entreprise n'est plus depuis longtemps un espace clos, fermé sur lui-même : l'informatisation a rendu possible le saucissonnage de l'ensemble de la chaîne de valeur, facilitant les externalisations, la sous-traitance. Au final, le coeur de l'entreprise s'est réduit, tandis que la chaîne des sous-traitants s'est considérablement allongée, augmentant l'interdépendance et complexifiant la gouvernance. Ce processus se poursuit. Les internautes-consommateurs-clients deviennent de plus en plus des parties-prenantes de l'entreprise : ils participent activement à la création des produits, à la communication sur les marques (via les réseaux), à la vente par le marketing viral.

Conscients de ce poids dans l'économie de l'entreprise, les internautes-consommateurs-clients les plus « influents » se mettent à monnayer leurs contributions, qu'ils perçoivent comme des activités complémentaires. Les formes de rétributions « symboliques » ne suffisent plus. Il faut rentrer dans le dur...

- **Scénario 8, effets collatéraux du capitalisme cognitif : « Venez avec tout ce que vous êtes, nous saurons vous récompenser »**

Tout compte aujourd'hui dans le travail : l'intelligence, le lieu de travail, le capital social, les compétences artistiques, les réseaux interpersonnels. Les loisirs maintiennent l'intelligence en alerte, les hobbies constituent de nouvelles perspectives professionnelles, les réseaux interpersonnels sont des liens potentiellement enrichissants pour l'entreprise, le quartier d'habitation offre des infrastructures (coworking, centres de ressources) plus ou moins riches, et des relations... Rémunérer le « temps » de travail n'a plus de sens. C'est le capital humain qui compte. En situation d'embauche, les salariés négocient avec les entreprises les conditions d'enrichissement de ce capital : conditions de travail, accès aux infrastructures de développement humain, formation continue.

Ils mettent en balance les réseaux qu'ils se sont constitués. En contrepartie de rémunérations salariales moindres, certaines entreprises s'engagent à survaloriser les CV, à « augmenter » les compétences validées en interne, ou la notoriété des réseaux. Plus que l'emploi, c'est l'employabilité qui se monnaie. Mais cette marchandisation des liens et du capital social est fragile. Nombreux l'apprennent à leurs dépens : si une réputation met longtemps à se construire, elle se détruit en très peu de temps...