

# Les Cahiers du DRH

## FUTURE OF WORK LES ENJEUX DE DEMAIN

*Numéro réalisé par le Cabinet Deloitte Conseil – Capital Humain*

- Évolution des modèles d'affaire
- Compétences et statut juridique du travailleur
- Impacts des transformations de l'environnement de travail
- Rôle des RH

**265** | MENSUEL  
JUN 2019



Wolters Kluwer



Origine du papier : Suède

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification : PEFC N°2011-

SKM-PEFC-43

Eutrophisation : Ptot 0,01 kg / tonne

Toute reproduction ou représentation

intégrale ou partielle par quelque procédé que

ce soit, des pages publiées dans la présente

publication, faite sans autorisation de l'éditeur

est illicite et constitue une contrefaçon.

Les noms, prénoms et adresses de nos

abonnés sont communiqués à nos

services internes ou organismes liés

contractuellement avec la publication,

sauf opposition motivée. Dans ce cas, la

communication sera limitée au service

abonnement. Conformément à la loi du

6 janvier 1978, ces informations peuvent

donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès

et de rectification auprès de Wolters Kluwer

France — Direction commerciale.

## DANS QUEL MONDE VIVONS-NOUS ?

Évolutions démographiques, explosions de la data, robotisation, mondialisation... la société dans laquelle nous vivons évolue de plus en plus vite. ....

2

## QUELLES MUTATIONS DU TRAVAIL ATTENDRE AVEC L'ÉMERGENCE DES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES ?

Les nouveaux modèles d'affaires questionnent la création de valeur, la relation avec l'écosystème, les compétences nécessaires en entreprise, et poussent les organisations plus classiques à se remettre en cause. ....

5

## NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION : POUR QUOI FAIRE, ET COMMENT FAIRE ?

Quelles sont les tendances observées, les nouveaux modèles desquels s'inspirer pour élaborer l'organisation la plus adaptée à son écosystème ?.....

11

## SIX DIMENSIONS AUTOUR DESQUELLES FAIRE VIVRE LES MODES DE TRAVAIL DONT VOUS AVEZ BESOIN

Réfléchir aux modes de travail, c'est s'intéresser à la manière de faire vivre une organisation et d'y faire circuler l'énergie. Six dimensions peuvent vous servir de repères pour créer un environnement qui répond à la fois à vos besoins et aux attentes nouvelles des collaborateurs. ....

18

## SOMMES-NOUS DEVENUS DES ENFANTS DE CHRONOS ?

L'urgence et l'instantanéité envahissent les organisations à tel point que l'optimisation du temps est devenue une préoccupation quotidienne pour les salariés, et une compétence recherchée pour les entreprises. ....

24

## LE NOUVEAU RÔLE DES RH FACE À L'AUTOMATISATION DES MÉTIERS

La maîtrise des enjeux technologiques par la fonction RH permet d'accompagner les dirigeants à repenser le modèle organisationnel de leur entreprise, afin d'équilibrer l'alliance homme-machine. ....

35

## QUELLES SERONT LES COMPÉTENCES LES PLUS RECHERCHÉES ? COMMENT EN DISPOSER ?

Les entreprises cherchent à la fois des expertises techniques et des compétences relationnelles et cognitives poussées pour se différencier. L'évolution continue des compétences nécessite une dynamique entre entreprises, salariés et pouvoirs publics pour servir ces besoins. ....

44

## DRH DE DEMAIN : DEVEENEZ « L'INFLUENCEUR »

### DE VOTRE POLITIQUE RH ET DE VOTRE ENTREPRISE

S'engager sur les profondes mutations en cours dans l'entreprise plutôt que de simplement les accompagner, promouvoir la « marque employeur » y compris sur les réseaux sociaux, tout en plaçant l'humain au centre de ses réflexions, tel semble le triple rôle promis au DRH. ....

53

## DU DROIT DU TRAVAIL AU DROIT DE L'ACTIVITÉ

### PROFESSIONNELLE

Le droit du travail est né de la civilisation de l'usine. La civilisation du savoir qui naîtra de l'intelligence artificielle donnera naissance à un droit de l'activité professionnelle regroupant tous les travailleurs, le niveau de protection étant lié au degré d'autonomie

59

## RETRAITE : UN SYSTÈME À RÉINVENTER

Depuis plusieurs années, constat a été tiré que le système de retraite français ne fonctionnait pas. Si de nombreuses évolutions ont été mises en œuvre pour le maintenir en vie, il doit être fondamentalement repensé si l'on veut garantir sa pérennité. ....

61

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire



**Philippe BURGER**

*Associé,  
Responsable  
Capital Humain  
Deloitte France*

## Future of Work : plaçons l'humain au cœur de notre projet !

**L**es mutations qui bouleversent notre monde modifient en profondeur notre rapport au travail. Ces évolutions sont sous-tendues par trois grands facteurs : les technologies, la mondialisation et la démographie.

Les évolutions démographiques, les nouvelles aspirations du corps social, l'exigence de transparence, pousse à questionner les modèles organisationnels afin de répondre tant au « *pourquoi* » qu'au « *pour quoi* » mon organisation existe. Les technologies modifient nos métiers et redéfinissent les compétences de demain. La mondialisation remet en question la façon dont nous travaillons en interne, mais aussi en externe.

Nous ne pouvons pas isoler l'impact d'un des facteurs par rapport aux autres. Tout s'imbrique, tout se complexifie. L'importance de l'objet social d'une entreprise n'est pas seulement influencée par les aspirations des nouvelles générations ou l'émergence d'une culture sociétale prenant conscience de la finitude des ressources et de la fragilité de certains emplois. Elle est aussi conséquence de la mondialisation permettant de diffuser les idées partout et instantanément. Et elle est surtout influencée par la place grandissante des technologies dans nos organisations posant la question du rôle de l'homme dans l'entreprise.

Ce sont ces trois forces imbriquées que nous analysons tout au long de ces *Cahiers* pour comprendre comment elles influencent et modifient notre rapport au travail dans toutes ses composantes : de son contenu à la façon de le réaliser, des conséquences sur les organisations, des évolutions nécessaires du droit du travail et de la transformation en profondeur que les Ressources Humaines doivent enclencher.

Au final, si beaucoup de nos questions restent encore sans réponse, si beaucoup d'éléments restent encore flous, nous sommes persuadés que nous devons être acteurs de ce changement pour lui donner les contours que nous souhaitons en remettant l'humain au cœur de l'ensemble de nos réflexions. ♦



# Dans quel monde vivons-nous ?



**Laurence MONNET-VERNIER**

Associée, Deloitte Conseil – Capital Humain



**Chloé KALANQUIN**

Manager, Deloitte Conseil – Capital Humain

**L**a fable de Sissa, racontant comment l'inventeur des échecs réussit à duper son roi et à obtenir 18 milliards de grains de riz en ne demandant que le double de grains de riz sur chacune des cases suivantes, est une vieille blague mathématique, déjà connue au Moyen-Âge. Elle permet d'illustrer la notion de puissance exponentielle. Remplacez les grains de riz par les données ou encore les technologies, et vous avez une illustration parfaite de l'évolution de notre monde depuis les années 1950. Ainsi, *Twitter* a atteint 50 millions d'utilisateurs en deux ans quand le téléphone a mis 50 ans, la carte de crédit 28 ans, internet 7 ans pour emporter l'adhésion du plus grand nombre. De même, il a fallu deux fois moins de temps qu'estimé pour qu'une machine batte un champion de jeu de go.

L'évolution du monde ne cesse d'accélérer. Le temps semble lui-même se précipiter sous l'effet du nombre

Évolutions démographiques, explosion de la data, robotisation, mondialisation... la société dans laquelle nous vivons évolue de plus en plus vite. Quels sont les contours de ce nouveau monde, et comment imaginer les relations de travail demain ?

de données, de l'accessibilité, de l'instantanéité.

Au milieu de cette accélération, les individus et les entreprises ont l'impression d'être en perpétuel mouvement pour intégrer de nouvelles informations et pour s'adapter. Cette impression n'étant que le reflet de la ré-

alité si nous considérons que 90 % des données accessibles ont été mises en circulation au cours des deux dernières années, ou que la durée de la demi-vie d'une compétence (correspondant à la période au bout de laquelle 50 % de son impact ou de sa pertinence disparaît) a été divisée par six en un peu plus de 30 ans.

## QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Trois facteurs principaux expliquent cette instabilité et cette accélération. Ils s'entremêlent et s'amplifient



mutuellement pour constituer la toile de fond de la IV<sup>e</sup> Révolution Industrielle en train de redessiner notre monde.

L'accélération de l'automatisation, le développement de la connectivité, l'explosion des données, constituent le premier facteur qui vient à l'esprit. Ils symbolisent **ces technologies**, objets d'angoisse, d'espoir, de questionnement :

- *objets d'espoir*, car leur emploi aboutit à des progrès notables, que ceux-ci se réalisent dans le domaine de la santé (exemple : meilleur diagnostic des cancers) ou dans l'industrie (chaines de production augmentées soulageant les ouvriers et limitant les troubles musculo-squelettiques) <sup>(1)</sup> ;
- *objets d'angoisse* compte tenu des spéculations faites sur le nombre d'emplois impactés par leur multiplication. La numérisation modifiera considérablement plus de la moitié des tâches de 25 % des emplois, indiquait l'OCDE dans un rapport publié en 2016 <sup>(2)</sup>. Plus récemment, l'étude « *The Future of Jobs Report* » parue à l'occasion du *World Economic Forum* estimait que 75 millions d'emplois seraient détruits d'ici 2022, mais qu'en contrepartie 133 millions devraient être créés <sup>(3)</sup> ;
- *objet de questionnement*, avec des effets qui restent largement incertains. Si personne n'a de boule de cristal, nous sommes désormais conscients que, si ce n'est avec la même intensité, tous les métiers seront concernés. Quelle responsabilité individuelle, collective, organisationnelle avons-nous pour ne pas créer des zones sinistrées par l'IA ?

Diversité culturelle, générationnelle, sociale, géographique, la **démographie** est le second facteur. Elle regroupe cette diversité de populations sur le marché du travail, qui s'illustre par des attentes complémentaires, s'influençant mais s'exprimant différemment.

Diversité également dans les formes de contrat que ces populations occupent, brouillant la notion de frontière des organisations. Le nombre de collaborateurs est-il celui inscrit sur le bilan ? Ou celui permettant de réaliser la mission de l'entreprise ? Ce flou organisationnel, cumulé avec une exigence accrue

de transparence et de cohérence, élargit la notion de responsabilité des entreprises, comme l'ont démontré les nombreux scandales autour de fournisseurs pour des marques comme *Nike*, ou autour d'utilisateurs pour des plateformes comme *Facebook*.

L'allongement de la vie vient également bousculer les conventions en remettant en cause la durée des carrières, voire en questionnant la notion d'activités non salariées.

Effets simultanés et intensifiés dans la majorité des pays, la **mondialisation** est le dernier facteur. Elle engendre une modification des processus, des conditions et de la nature même des échanges entre les organisations.

Pour rester concurrentielles, les entreprises multiplient les partenariats, comme celui qu'ont noué *Carrefour* et *Tesco* <sup>(4)</sup> qui, quoiqu'installées sur un même marché, se sont alliées dans leur relation avec leurs fournisseurs afin d'avoir plus de poids dans les négociations.

## POSITIFER L'AVENIR

Concurrence, collaboration, limite organisationnelle, automatisation : de nombreuses frontières deviennent floues. À quoi va ressembler le travail, demain ? Quel rapport les individus auront-ils avec les organisations ? Quelle forme de contrat, de collaboration les uniront ? Quelle(s) responsabilité(s) leur incombera(ont) ?

Nous sommes dans l'œil du cyclone au moment où le monde que nous connaissons se heurte de plein fouet à un deuxième monde dont les contours se dessinent. Deux mondes qui ont parfois du mal à composer l'un avec l'autre, avec leurs caractères et leurs règles. Ainsi, quand le droit du travail rencontre les nouvelles formes d'économie, la Cour de cassation requalifie un chauffeur *Uber* en salarié <sup>(5)</sup>.

Nos modes de pensées doivent évoluer. Nous pourrions ainsi arrêter de considérer l'automatisation comme un élément destructeur, et plutôt l'envisager comme un facteur de redistribution des rôles, de re-composition des métiers, de création de nouvelles tâches. Sans oublier que, pour l'heure, la machine se

(1) Comme celles mises en place par BMW.

(2) « Synthèse sur l'avenir du travail - Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique », mai 2016

(3) The Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum.

(4) <http://www.carrefour.com/fr/actualites/carrefour-et-tesco-annoncent-un-partenariat-strategique-de-long-terme>.

(5) Cass. soc., 28 nov. 2018, n° 17-20.079.



contente de faire ce que nous lui demandons, ce que nous lui apprenons.

Concentrons-nous plutôt sur ce qui différencie l'homme de la machine, et les atouts dont le premier demeure le seul bénéficiaire : capacité à innover, à tisser des liens, et à comprendre les différentes formes de communication.

Pour finalement réfléchir aux meilleurs moyens pour que les hommes, les nouvelles formes de talent et les machines parviennent à collaborer en harmonie au sein de nos organisations et de nos écosystèmes.

Nous devons avoir le courage de nous poser les questions liées au futur du travail pour avancer sur les réponses que nous pouvons, souhaitons, devons apporter à nos organisations.

Si la principale interrogation apparaît en définitive assez simple : « *Demain, quelles tâches seront réalisées*

*par qui, et où ?* » ; elle masque en réalité cinq grandes questions sur lesquelles il faut d'ores et déjà réfléchir :

- comment créerons-nous de la valeur ?
- quelles formes nos organisations revêtiront-elles ?
- quelle répartition des tâches opérerons-nous entre les hommes et les machines ; comment s'organisera la collaboration entre eux ?
- quelles compétences devons-nous développer ; desquelles devons-nous impérativement bénéficier en interne ?
- comment parviendrons-nous à créer l'adhésion autour du projet d'entreprise auprès de l'ensemble de notre corps social ?

Beaucoup de questions et une seule certitude : le travail tel nous le connaissons est en train de disparaître. Pour paraphraser le titre de l'ouvrage de Bernard Stiegler, « *L'emploi est mort, vive le travail !* » <sup>(6)</sup>. ♦

---

(6) « *L'emploi est mort, vive le travail ! Entretien avec Ariel Kyrou* », Bernard Stiegler, 2015.





# Quelles mutations du travail attendre avec l'émergence des nouveaux modèles d'affaires ?



**Natasha HERZBERG**

Associée,  
Monitor Deloitte



**David STERNIS**

Senior Manager,  
Monitor Deloitte

**A**irBnB, Comm'un panier, Deezer, SlimPay, « Tire as a service » chez Michelin... Stimulés par les possibilités offertes par le digital, l'IA et des écosystèmes de plus en plus ouverts, de nouveaux modèles d'affaires apparaissent chaque jour

dans tous les domaines d'activités. Ces nouveaux modèles repoussent les frontières classiques du travail en favorisant des expertises de moins en moins silotées, ainsi que des fonctionnements plus ouverts et connectés. La nature intrinsèque des compétences évolue, avec une importance grandissante de la capacité à interagir, qui vient s'ajouter aux compétences « *unitaires* » centrées sur une spécialité unique (exemples :

Les nouveaux modèles d'affaires questionnent la création de valeur, la relation avec l'écosystème, les compétences nécessaires en entreprise, et poussent les organisations plus classiques à se remettre en cause.

finance, marketing, commercial, *supply chain*, *manufacturing*...).

Ces compétences traditionnelles restent bien entendu indispensables, mais deviennent plus rapidement obsolètes et se révèlent insuffisantes lorsqu'il s'agit de travailler et de penser

différemment pour créer de nouveaux modèles d'affaires innovants et durables. Ces compétences « *hard* » ont besoin d'être enrichies par des compétences d'une autre nature, plus « *soft* », autour de la communication, de la capacité à interagir et à mobiliser des ressources externes.

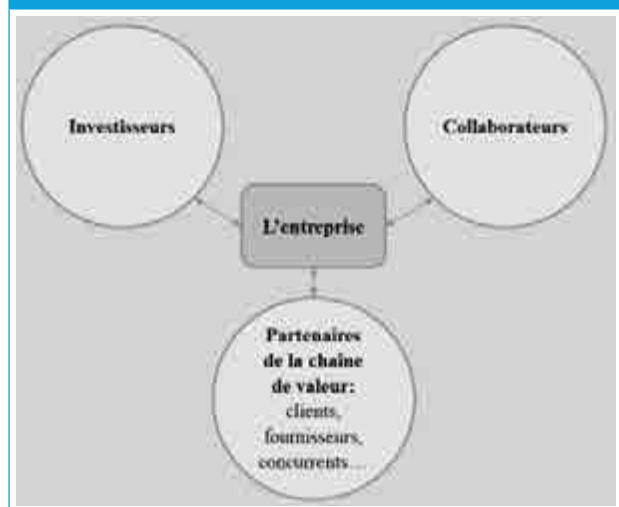
Par ailleurs, ces évolutions remettent l'humain au centre de l'organisation pour faire émerger de nou-



veaux modèles d'affaires et soutenir le projet même d'entreprise, en particulier :

- *les collaborateurs*, et notamment les plus jeunes, qui attendent du projet d'entreprise de plus en plus de « *sens* », le seul mobile économique n'étant plus suffisant pour les attirer et leur permettre de se développer ;
- *les investisseurs*, qui attendent de leurs investissements une contribution allant au-delà du strict périmètre financier et sélectionnent leurs cibles sur des critères de durabilité, ces derniers devenant une condition même de la viabilité de leurs investissements ;
- *les clients et les autres partenaires de la chaîne de valeur* (fournisseurs, concurrents, régulateurs...), dont les rôles sont de moins en moins disjoints et rigides, un client pouvant dans certaines situations être à la fois un fournisseur et un concurrent.

### LES FORCES EN PRÉSENCE DANS L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES



Le terreau naturel des nouveaux modèles d'affaires se trouve donc dans les environnements « *ouverts* », propices à l'émergence d'un équilibre entre les besoins et les aspirations des différentes forces en présence (collaborateurs, investisseurs, clients et partenaires de la chaîne de valeur). La plateforme *AirBnB* en constitue à ce titre une excellente illustration : en faisant tomber les frontières classiques entre clients et fournisseurs, la startup a percuté les modèles traditionnels de l'hôtellerie et de l'hébergement. Et contrairement aux idées reçues, les nouveaux modèles d'affaires les plus prometteurs

ne sont pas ceux qui s'affranchissent de l'humain, mais ceux qui, au contraire, permettent aux hommes de se développer et de s'enrichir en décuplant leurs moyens d'action et leur impact, qui mobilisent une palette riche et équilibrée de « *hard* » et de « *soft skills* », et qui sont conçus de manière à se réinventer continuellement au service de la société.

## OUTILS ET APPROCHES AU SERVICE DE LA (RÉ)INVENTION DES MODÈLES D'AFFAIRES

Au sein du cabinet de conseil en stratégie *Monitor Deloitte* – fondé en 1983 par *Michael Porter* et plusieurs autres Professeurs de la *Harvard Business School* – la thématique de la réinvention des modèles d'affaires revient régulièrement : comment créer ces nouveaux business modèles disruptifs dans une organisation traditionnelle ? Cette question est souvent posée par les directions générales. L'innovation n'est en réalité, ni le fruit du hasard, comme l'on peut avoir tendance à le penser, ni le monopole des « *startups* ».

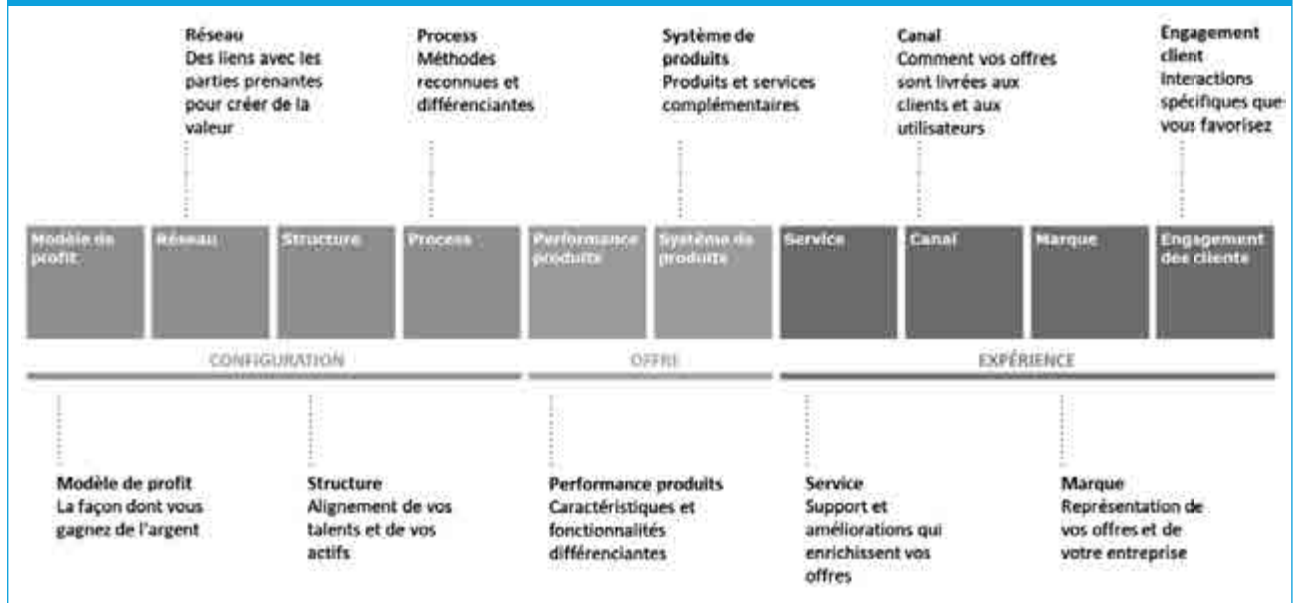
Au sein de *Monitor Deloitte*, la société *Doblin*, fondée en 1981, est spécialisée dans le design d'innovation. Nos experts croient fermement, en l'ayant démontré à de multiples reprises, à la possibilité, pour une grande entreprise, de concevoir des business modèles innovants, à condition d'instaurer une discipline claire au sein de l'organisation. Nous vous présentons deux méthodologies qui permettent de favoriser des discussions sur le design de concepts nouveaux et sur la manière de les mettre en œuvre.

En 1998, *Doblin* a analysé 2000 exemples des meilleures innovations du moment, afin de les subdiviser en catégories et tactiques récurrentes : les « *10 Types of Innovation* ». Le modèle s'est depuis enrichi et mis à jour avec les tendances les plus récentes, mais demeure un outil idéal pour rendre les processus d'innovation simples et plus efficaces. Le canevas permet d'enrichir la réflexion à partir d'un diagnostic sans équivoque de la concurrence et de ses activités, sans oublier d'élément. Il suffit ensuite de combiner plusieurs « *types* » ensemble, pour concevoir un modèle d'affaires différenciant, prenant en compte toutes les dimensions de l'innovation, au-delà des avancées purement technologiques et orientées « *produit* ».





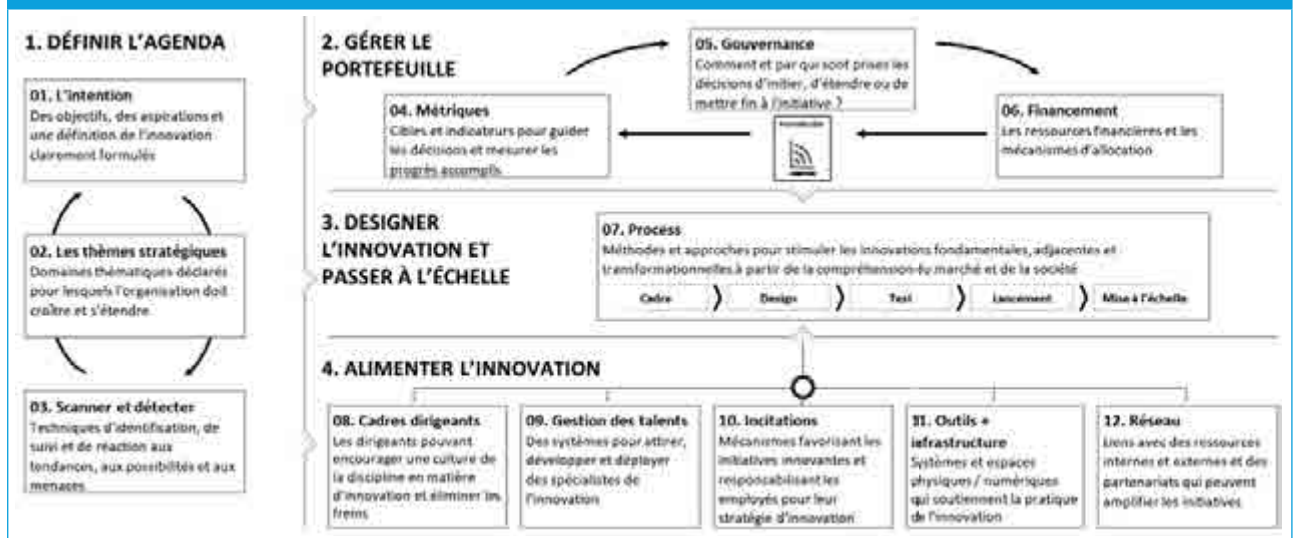
## LA DISCIPLINE DE L'INNOVATION EFFICACE



Une fois un modèle et sa stratégie construits, l'enjeu est de préparer l'organisation de nature à reproduire cette méthode de façon autonome, à se réinventer en continu, et créer des compétences d'innovation robustes en interne. Les *12 leviers* de *Monitor Deloitte*

organisent ces compétences nécessaires à l'adoption d'une discipline d'innovation dans toute entreprise, étape cruciale dans le lancement récurrent de nouveaux business.

## 12 LEVIERS D'INNOVATION POUR UN DÉPLOIEMENT RÉUSSI DES MOYENS ET DES COMPÉTENCES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE



## PARTENAIRES À SOLLICITER

### Collaborateurs

De nombreux modèles d'affaires voient le jour grâce à la mobilisation des propres collaborateurs de

l'entreprise. C'est le cas par exemple de l'enseigne *Déathlon*, qui s'est extraite de sa posture traditionnelle de distributeurs d'articles de marques et de fabricant de marques distributeurs économiques, pour atteindre aujourd'hui une véritable posture de fabricant innovant d'articles de sport, dans une



déclinaison toujours plus riche de disciplines. Dans ce modèle, les vendeurs *Déathlon* jouent un rôle central : ils sont porteurs de bien plus qu'un chiffre de vente. Ils incarnent, au point de vente et auprès des consommateurs, la posture du progrès sportif et sont en mesure de mobiliser les retours des clients en magasin pour stimuler l'innovation produit. L'enseigne *Leroy Merlin* et ses ateliers « *Makeit* » fournit un autre exemple de modèles d'affaires innovants qui reposent largement sur leurs propres équipes. Ces ateliers jouent à la fois le rôle de vitrine, de formation des utilisateurs et de boîte à idée. Là encore le profil des collaborateurs est clé, puisqu'ils s'assimilent davantage à des « *coachs du bricolage* » qu'à des chefs de rayon, et viennent sous-tendre des activités de l'enseigne sur un modèle « *as a service* ».

### Investisseurs

Lors d'une transformation digitale, ou d'un changement drastique de modèle d'affaire, la problématique du choix des investisseurs est un facteur clé de succès. La remise en cause soudaine d'un business établi de longue date, proche d'être disrupté, mais souvent encore rentable, requiert de mobiliser des investisseurs très visionnaires. Leur choix n'est donc pas anodin. Certains grands fonds l'ont compris et en ont fait un élément de différenciation, y compris en proposant des services additionnels à leurs sociétés en portefeuille.

**Stratégie de développement durable :** le fond d'investissement « *Blackrock* » choisit dorénavant une part importante des sociétés dans lesquelles il investit par rapport aux intentions et ambitions de ces dernières dans le développement durable, en leur apportant une aide si besoin. Cette stratégie, nommée « *sustainable investing* », permet de rechercher une création de valeur supplémentaire. Le fond note en effet une performance supérieure des sociétés au modèle d'affaires durables par rapport à une moyenne de portefeuille.

**Changement d'investisseurs pour viser plus haut :** le géant de l'informatique *Dell* a quitté la bourse pendant plus de cinq ans en 2013, dans l'optique de réaliser une transformation titanesque de ses activités PC vers des services. Une transformation de cette ampleur est difficile à justifier vis-à-vis des marchés, d'investisseurs peu scrupuleux ou focalisés sur une vision court-termiste. Une entreprise peu attentive à ce sujet s'expose à une impasse commerciale. Il est crucial de choisir le bon modèle d'« *ownership* » de

l'entreprise pour réussir l'adoption des futurs modèles d'affaires dans de bonnes conditions. Il s'agit en l'occurrence de passer d'une relation essentiellement financière à un réel partenariat de confiance.

### « ENSEIGNER LA RUPTURE – L'ART DU QUESTIONNEMENT, CLÉ DE LA FORMATION DES LEADERS INNOVANTS »



**Laurence Lehmann-Ortega**

Professeur affilié HEC

Directrice académique du Master Stratégie Management

Trop souvent, les étudiants partent de l'idée que toute théorie établie au 20<sup>e</sup> siècle serait inexorablement dépassée à l'âge du tout digital. Mais il s'agit de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : si les fameuses cinq forces de *Porter*, pilier de tout cours de stratégie, est revisité par les *business models* de plateforme (*Airbnb*, *Uber*...), ces derniers n'ont pas tout réinventé. Ainsi, un article récent de la *Harvard Business Review* s'intitule : « *Tout ce que nous savons sur les plateformes nous vient de la France médiévale* » ! Selon cet article, *Airbnb* et *Uber* ne sont que la version digitale des foires de champagne du Moyen-Âge. La rupture, même digitale, peut s'analyser avec des outils et concepts datant d'une autre époque.

L'enseignement de la rupture passe donc à la fois par une lecture critique des théories existantes et l'enseignement de méthodologies et d'approches plus récentes, telles que le *design thinking*, l'analyse du *business model canvas* ou Odyssée 3.14, pour n'en citer que quelques-unes. Ces techniques rencontrent un vif succès tant auprès des étudiants que des managers, car elles permettent de stimuler leur créativité pour mettre à jour des idées nouvelles.

Mais au fond, au-delà de ces techniques à la mode qui peuvent se montrer utiles ponctuellement, l'enseignement indispensable aux leaders de demain est paradoxalement très ancien : c'est l'art de s'étonner et de se poser des questions. En effet, la rupture provient de la remise en cause drastique



des idées reçues et de l'ordre établi, d'un questionnement permanent, d'une lecture critique des habitudes et des logiques dominantes.

Or, nous sommes tous dans une course effrénée pour trouver la meilleure réponse, LA solution. Au contraire, la recherche de la rupture requiert un retour au questionnement : il faut cultiver l'art de l'étonnement, de l'interrogation, de se poser la question « *pourquoi* », encore et encore. En somme, de philosopher, car n'est-ce pas la science de l'étonnement et du questionnement ?

Si le questionnement socratique s'adresse tout d'abord à l'individu, cet art peut être étendu et concerner l'environnement dans son ensemble. Ce questionnement doit conduire à des réponses qui en elles-mêmes engendrent de nouvelles questions. Ce questionnement est donc infini et stimule la curiosité et le développement d'idées radicalement nouvelles, indispensables à l'innovation.

Préparer les étudiants d'aujourd'hui aux innovations de demain nous conduit donc... à les renvoyer vers l'étude de la philosophie. ♦

## Clients, concurrents et fournisseurs

Enfin, de nombreux modèles d'affaires innovants voient le jour en revisitant les frontières et les équilibres classiques entre les acteurs tout au long de la chaîne de valeur.

### Fournisseurs

Les relations, historiquement souvent conflictuelles, entre clients et fournisseurs deviennent pour certaines entreprises la source prioritaire d'innovation. C'est le cas d'*Unilever* qui a sélectionné et mobilisé de manière privilégiée au travers de son programme « *Partner to win* » un collège de 160 fournisseurs au service du développement d'une offre plus durable et respectueuse de l'environnement. Pour *Unilever*, l'innovation doit contribuer à hauteur de 30 % de la croissance future du groupe, et 70 % de cette innovation doit provenir des fournisseurs. *Metsä Board* est l'un de ces partenaires et vient contribuer à la réduction de l'empreinte carbone des produits *Unilever* par l'utilisation de fibres végétales issues de forêts gérées durablement.

### Clients

Les clients eux-mêmes, par leurs exigences croissantes et leurs attentes de résultats, viennent stimuler l'émergence de nouveaux modèles d'affaires. C'est le cas, par exemple, des « *payeurs* » dans les systèmes de santé développés, qui basculent d'une logique de moyen à une logique de « *remboursement à la performance* », utilisant pour ce faire l'afflux de données additionnelles sur l'impact en vie réelle de l'utilisation des médicaments ou thérapies. D'autre part, une nouvelle génération de modèles d'affaires, basés sur l'économie des fonctionnalités, ou « *as-a-service* », prend aujourd'hui une autre dimension. À l'origine cantonnés à des domaines logiciels, à l'image des plateformes en ligne, ces modèles se développent maintenant dans les industries plus traditionnelles. Ainsi, *Michelin* a récemment lancé un concept de « *Tire-as-a-service* », où c'est l'usage et non la propriété des pneumatiques industriels qui est commercialisé. Les clients, comme des entreprises de transports, souscrivent à un service mensuel avec un abonnement par pneu. *Michelin* prend ensuite à sa charge toute la logistique et les services d'entretien associés. L'effet est immédiat pour les PME des transports, avec une économie de 20 % sur leur budget pneumatique annuel, sans compter les avantages de ne pas mobiliser de ressources sur des missions annexes. Pour *Michelin*, la relation client de long terme est privilégiée par rapport à une transaction indirecte au travers de distributeurs, ce qui aboutit à une augmentation importante de la rentabilité et à des revenus plus récurrents et faciles à anticiper. Dans ce contexte, les besoins en « *soft skills* » des personnels commerciaux sont bien plus importants que dans le modèle originel.

### Concurrents

Les concurrents deviennent plus fréquemment des alliés pour faire face au changement continu, en particulier lorsqu'il s'agit d'apporter des réponses aux problématiques environnementales, telles que la gestion du plastique. L'exemple de partenariat sur la production de bioplastiques entre les deux géants de l'agroalimentaire, *Nestlé* et *Danone*, pourtant concurrents directs sur certaines de leurs activités, est révélateur de ces nouvelles façons d'innover, dans un monde dans lequel un acteur donné n'a plus nécessairement la force de frappe pour, à lui seul, faire bouger les lignes et favoriser l'émergence d'innovation de rupture. L'alliance avec d'autres ac-



teurs du secteur permet de mutualiser les moyens d'investissement et de garantir la réussite de projets d'innovation de long terme, qui sécurisent le devenir de l'industrie. *Loop*, la plateforme de e-commerce à emballages zero déchets, fournit un autre exemple intéressant de nouveau modèle d'affaires né de la convergence d'intérêt de plusieurs acteurs de l'agro-alimentaire. Le recycleur *TerraCycle* a convaincu une vingtaine de multinationales (*Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Coca Cola, PepsiCo, Danone*), d'acteurs de la grande distribution (*Carrefour...*) et de la logistique ou de la gestion des ressources (*UPS, Suez...*) de changer les modes de consommation pour s'approcher du zéro déchet.



La capacité d'une entreprise à faire émerger de nouveaux modèles d'affaires tient d'abord et avant tout à la qualité de ses ressources humaines et à la culture qui la caractérise. Ce sont en effet les hommes et les femmes d'une organisation qui incarnent une vision,

une stratégie et qui innovent. Dans un contexte économique toujours plus dynamique et concurrentiel, la clé de la réussite réside bien dans l'adaptation rapide des modèles d'affaires pour répondre aux besoins et exigences des clients et plus généralement à ceux de la société dans son ensemble. Pour y parvenir, une entreprise doit donc miser en priorité sur le développement des compétences « *soft* » de ses employés – telles que la capacité à interagir, le sens de l'initiative, l'esprit d'équipe, etc. –, et sur une culture valorisant l'ouverture, l'échange et la collaboration en son sein, mais aussi vis-à-vis des parties prenantes externes – clients, fournisseurs, investisseurs et concurrents.

Développer à la fois les compétences « *hard* » et « *soft* » de ses salariés, mettre en place une culture plus ouverte et collaborative, sont ainsi essentiels à une entreprise pour réussir sa stratégie d'innovation, tout en renforçant l'employabilité de l'ensemble de ses collaborateurs. ♦



# Nouvelles formes d'organisation : pour quoi faire, et comment faire ?



**Gildas POIREL**

Directeur  
Deloitte Conseil – Capital Humain

Quelles sont les tendances observées,  
les nouveaux modèles desquels s'inspirer  
pour élaborer l'organisation la plus  
adaptée à son écosystème ?

Selon *France Stratégie*, seuls 30 % des français <sup>(1)</sup> travaillent dans des « organisations apprenantes » qui privilégient l'autonomie, l'apprentissage et l'enrichissement du travail.

Cette notion d'organisation apprenante fait référence aux organisations qui, de manière consciente, cherchent à rester le plus en phase avec leur écosystème.

Ce concept, qui assimile les entreprises à des organismes vivants, apparaît à la fin des années 1980 <sup>(2)</sup>

- (1) « *Imaginer l'avenir du travail - Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030* » ; <https://www.strategie.gouv.fr/espace-presse/lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>. Observons que ce ratio de 30 % est inférieur à celui affiché par les pays du Nord de l'Europe où il varie entre 55 % et 60 %.
- (2) Arie De geus, « *Planning as learning* », 1988 (HBR).

et 1990 <sup>(3)</sup>, concomitamment avec le concept d'écosystème d'affaires <sup>(4)</sup>.

Est-ce à dire que, jusque-là, les entreprises étaient

considérées avant tout comme un ensemble de processus servant à produire des biens ou des services ? Sans doute. On peut ainsi constater que pendant tout le 20<sup>e</sup> siècle, elles se concentrent d'abord sur l'optimisation de leurs méthodes de travail (taylorisme, fordisme, toyotisme, kaizen, 6 sigmas...).

Elles se posent alors la question du **comment**, alors qu'en ce début du 21<sup>e</sup> siècle la préoccupation grandissante est celle du sens de ce qui est fait, et donc du **pour quoi**.

- (3) Arie De geus, « *The Living company* », 1997 (HBR).
- (4) James Moore, « *Predators and the Prey: A New Ecology of Competition* », 1993.





Ce changement de perspective est d'abord la conséquence de l'évolution du monde.

### QUATRE TENDANCES D'ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

9/11 et 11/9. De manière symbolique, cette combinaison de chiffre en forme de palindrome fait référence à deux événements qui marquent la fin du 20<sup>e</sup> siècle et le début du 21<sup>e</sup> siècle : la chute du mur de Berlin (9 novembre 1989) et les attaques contre les tours du *World Trade Center* (11 septembre 2001).

Entre ces deux dates, l'avènement d'internet et des nouvelles technologies de l'information a changé en profondeur la manière dont nous appréhendons le monde, celle dont nous vivons notre relation aux autres. La « *nouvelle génération* », composée de celles et ceux qui sont nés entre ces deux dates, est entrée sur le marché du travail au cours de la décennie en cours. Et cette « *nouvelle génération* », comme toutes les précédentes « *nouvelles générations* », fait bouger les lignes.

Parmi les évolutions sociétales en cours, au moins quatre d'entre elles éclairent les transformations des modèles d'organisation du travail.

#### La seule recherche de profit ne suffit pas

L'étude réalisée par *Deloitte* sur les Millenial pour l'année 2018 identifie que 86 % des Millenials pensent que la réussite d'une entreprise ne se mesure pas seulement par ses indicateurs financiers. Les clients eux-mêmes sont prêts à payer plus cher un produit qui est fabriqué dans de bonnes conditions.

Beaucoup d'entreprises ont pris en compte qu'elles se doivent désormais de porter une vision et une contribution sociétale.

Ce projet d'entreprise ne doit pas être seulement énoncé, il doit être décliné. Les modes de fonctionnement et les organisations doivent être conçus en cohérence avec leur raison d'être et leurs valeurs affichées. Faute de quoi le salarié a beaucoup plus de risques de quitter l'entreprise de manière prématurée.

En 2017, une entreprise industrielle française a mené une enquête approfondie auprès des salariés ayant quitté l'entreprise dans les 24 mois de leur intégration. Une grande majorité d'entre eux a mis en cause un trop grand décalage entre ce qu'on leur avait décrit et « vendu » au moment des entretiens d'embauche, et la réalité de ce qu'ils vivaient au quotidien.

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux illustre bien cette évolution sociétale : créé en 2010, le « *Mouves* » place la finalité sociale et/ou environnementale comme l'un des quatre piliers de ce type d'entreprises.

#### Évolution du rapport au temps et à l'espace de travail

Il est aujourd'hui possible, et de plus en plus accepté par les entreprises mais aussi socialement, de travailler « *d'ailleurs* » : de chez soi, dans des tiers-lieux, dans des espaces de *co-working*...

Un tiers des salariés français a désormais recours au **télétravail**, selon une enquête menée par *Malakoff Médéric Humanis* dont les résultats ont été présentés début 2019 <sup>(5)</sup>. Non seulement le télétravail « *individuel* » se développe, mais les technologies permettent aussi de travailler « *en équipe à distance* » dans de bonnes conditions. La 4G, et bientôt la 5G (attendue dès 2020), et le développement d'outils de travail partagé (*Teams, Slack, Trello*...) facilitent et encouragent le travail collaboratif à distance.

La gestion du temps et des horaires de travail est, elle aussi, en pleine évolution. Les managers, qui organisaient de manière intentionnelle « *la réunion du vendredi soir à 19 h* » et qui prenaient en compte le temps de présence au bureau comme un critère pour promouvoir certains collaborateurs et pas d'autres, ont heureusement (quasiment) tous disparu. La flexibilité du temps et du lieu de travail sont désormais reconnues comme de vrais leviers d'efficacité quand la mission confiée le permet (un chef d'atelier dans une usine aura du mal à travailler en équipe sans être physiquement présent).

Les organisations doivent être conçues pour intégrer cette recherche de flexibilité.

(5) <https://malakoffmederic-humanis.com/communiqués-de-presse/resultat-deuxieme-edition-teletravail>.



## Capacités d'adaptation et rapidité, facteurs-clé de compétitivité

De plus en plus d'organisations adoptent des logiques d'expérimentation et de pilotes. Elles cherchent à favoriser la créativité et l'innovation, invitent à la co-construction et les échanges itératifs *via* le mode projet, le travail en réseaux de collaborateurs et les communautés de clients.

Le développement d'organisations plus agiles, « *horizontales* », voire « *circulaires* », en est l'illustration concrète.

Pour accompagner ce mouvement, de nouvelles méthodologies de travail se développent et sont de plus en plus utilisées en entreprise. L'une des plus connues, et de plus en plus utilisée en entreprise, est la méthode du *design thinking*. Le concept, formalisé par Peter Rowe en 1987, se développe dans les années 2000, d'abord au travers de nombreuses publications et colloques, puis au travers de formations ou d'écoles qui lui sont dédiées (comme la « *d. school* » à Stanford, la « *design factory* » en Finlande ou les cours « *Innovateurs* » à l'École des Ponts).

La rapidité et la souplesse dans l'action deviennent primordiales dans le développement des nouveaux produits et services, et la « *perfection* » n'est plus attendue pour mettre ces nouveaux produits et services à la disposition des futurs clients, qui sont d'abord des « *beta testeurs* ».

Les futurs clients rentrent ainsi dans le processus de développement des produits et services, matérialisant ainsi l'amoindrissement, voire la disparition des frontières entre l'entreprise et son écosystème. Les communautés de travail se développent dans les entreprises, et en dehors des entreprises. Partir du besoin client, chercher par tous les moyens à le satisfaire, est d'ailleurs le principe clé de l'approche *design thinking*.

Les organisations doivent être conçues pour favoriser cette recherche d'**agilité**.

## Attentes nouvelles des collaborateurs

On peut désormais « *entrer et sortir* » d'une organisation sans que cela nuise à sa carrière, c'est parfois même le contraire (*open talent* / « *économie ouverte des talents* »). Les carrières linéaires au sein d'une même entreprise n'existent plus. Les salariés ont in-

tégré ce fait et ne délèguent plus « *aveuglement* » la gestion de leur carrière à leur employeur. Ils veulent des perspectives, cherchent à développer leur employabilité et savent que leur capacité d'apprentissage est une ressource, si ce n'est LA ressource essentielle à leur évolution professionnelle.

De plus en plus de collaborateurs veulent comprendre leur mission et n'acceptent plus d'exécuter une liste de tâches associées à une fiche de poste. Ils veulent de l'autonomie, des responsabilités et du sens. Beaucoup n'acceptent plus d'être dirigés de manière arbitraire ou autoritaire. Le style de management « *command & control* » ne fonctionne (presque) plus et les managers hiérarchiques doivent changer de registre : ils orchestrent et développent, ils deviennent des « *managers agiles* », des « *managers développeur de talents* », des managers « *altocentric* » <sup>(6)</sup>.

Les organisations doivent être conçues pour **développer les compétences des collaborateurs**.

## APPARITION DE NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION

On ne compte plus le nombre de bestsellers ou d'articles universitaires consacrés ces dernières années aux nouvelles formes d'organisation. Les exemples d'entreprises ayant développé un « nouveau » modèle sont légion et peuvent favoriser l'émulation, car la plupart des descriptions qui en sont faites les présentent comme « *libérateurs* », « *harmonieux* », « *flexibles* », « *agiles* » et bien d'autres adjectifs positifs.

### La sociocratie, un modèle précurseur

Au début des années 1970, l'ingénieur hollandais Gerard Endenburg reprend à Auguste Comte le concept de sociocratie – du latin *societas* (société en latin) et *krátos* (autorité en grec) – et l'utilise pour décrire le nouveau style de gouvernance qu'il entend mettre en œuvre dans l'entreprise d'électrotechnique héritée de son père. Il développe la sociocratie en réaction aux nombreux conflits et tensions qui ont alors lieu dans l'entreprise.

(6) G. Vielmetter & Y. Sell, « *Leadership Is About to Get More Uncomfortable* », Juill. 2014 (HBR).



Les quatre principes de la sociocratie sont les suivants :

- les décisions stratégiques sont prises par **consentement**, c'est-à-dire lorsque personne n'a d'objection importante et raisonnable à opposer ;
- les activités de l'organisation sont organisées en **cercles** interconnectés, composés de l'ensemble des équipes qui travaillent sur la même activité ;
- chaque cercle est relié à un cercle de niveau supérieur par un **double lien** : le premier lien est élu par le cercle auquel il appartient et le second par le cercle du niveau supérieur ;
- les membres d'un cercle élisent l'un des leurs, mais l'**élection** se fait **sans candidat** : chacun vote pour celui ou celle qu'il pense capable de remplir la fonction.

### L'holocratie

De même que certaines personnes, non familières du sujet, se trompent en utilisant le terme « *rénumération* » au lieu de « *rémunération* », certaines personnes utilisent indument le terme « *d'holocratie* » (qui n'existe pas), en lieu et place « *d'holarchie* ». L'erreur est néanmoins intéressante si l'on voulait utiliser ce terme pour décrire un style de management, en référence à l'aspect circulaire et éclairant d'un halo de lumière...

Pour éviter la confusion entre les deux termes, il faut revenir au terme « *holarchie* » inventé par le romancier Arthur Koestler (« *The Ghost in the Machine* » / « *Le cheval dans la locomotive* ») en opposition au terme « *hiérarchie* ». Une hiérarchie se compose de niveaux supérieurs et de niveaux inférieurs, les niveaux supérieurs dominant les niveaux inférieurs. Dans une holarchie, chaque niveau transcende et inclut les niveaux précédents. Et les entités qui composent une holarchie fonctionnent de manière autonome et auto-régulée, tout en étant dépendantes les unes des autres.

Comme pour la sociocratie, cette nouvelle forme d'organisation et de gouvernance est née de la volonté d'un homme, *Brian Robertson*, créateur de l'éditeur de logiciels *Ternary Software*.

En 2001, cherchant à s'affranchir des pratiques de management traditionnelles qu'il connaissait (et subissait) en tant que salarié, il crée sa société et y développe un management horizontal où l'autorité et les prises de décisions appartiennent aux salariés et

à des équipes auto-managées. *Brian Robertson* est convaincu que la hiérarchie managériale empêche les entreprises d'innover et d'évoluer, car les salariés qui veulent changer la manière de faire, ou lancer un nouveau projet, doivent d'abord convaincre leur manager qui n'aura pas nécessairement la même vision (ou le même intérêt) que le leur.

*Brian Robertson* n'élimine pas pour autant les structures : les entreprises en ont besoin pour garantir l'alignement et le sentiment de responsabilité de leurs employés. Dans un système autogéré, les acteurs, indépendants et autonomes, utilisent leur jugement pour collaborer au sein d'un cadre de lois et de règles, indispensables pour assurer le fonctionnement du système <sup>(7)</sup>.

Pour bien fonctionner, l'holocratie s'assure de la fluidité de l'information, de la prise en compte des changements de structures, sans perdre le contrôle ou la direction de l'organisation.

### L'entreprise libérée

Largement popularisé en France par l'ouvrage d'*Isaac Getz & Brian M. Carney*, « *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* » <sup>(8)</sup>, et surtout par le documentaire de *Martin Meissonnier*, « *Le bonheur au travail* » <sup>(9)</sup>, le concept d'entreprise libérée est sans doute celui qui est le plus mentionné lorsque s'engage une discussion sur les nouvelles formes d'organisation.

Il est le plus connu, le plus populaire notamment grâce à la juxtaposition des deux termes « *entreprise* » et « *libérée* ». Chacun peut ainsi, sans avoir nécessairement lu l'ouvrage de *Getz* et *Carney*, sur la base de son expérience et/ou de ses valeurs philosophiques ou politiques, de manière consciente ou inconsciente, répondre aux deux questions : libérée de quoi ? Libérée de qui ?

(7) Jaclyne Badal, « *Can a Company Be Run as a Democracy?* », 2007 (Wall Street Journal). C'est en mai 2009 que Brian Robertson publie la première version de sa « *holacracy constitution* » qui définit les principes fondamentaux de la démarche. <https://blog.usievents.com/holocratie-brian-robertson-nouvelle-organisation-pouvoir/> ; Brian Robertson, « *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* », 2015 (Henry Holt and Co.).

(8) Isaac Getz & Brian M. Carney, « *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », 2012 (Fayard).

(9) « *Le bonheur au travail* », Documentaire de Martin Meissonnier.



De même que le *design thinking* place la satisfaction du besoin client au cœur de son approche, l'entreprise libérée place les collaborateurs au cœur de son système de fonctionnement <sup>(10)</sup>. La pyramide managériale est inversée et les décisions sont prises là où elles doivent être prises pour être efficaces, selon le principe de subsidiarité. L'enjeu premier n'est plus le contrôle et l'adéquation entre ce qui est fait et ce qui devait être fait, selon les normes et procédures en vigueur, mais plutôt de faire ce qu'il convient de faire. Les managers ne disparaissent pas, mais leur rôle n'est plus le même : ils sont au service de leurs équipes, ils portent la vision et incarnent les valeurs de l'entreprise. Ils permettent à l'entreprise d'allier bien-être au travail et productivité.

## Organisations opales

Le dernier modèle en date (2015) est celui des organisations *Opales* décrit par Frédéric Laloux dans son ouvrage « *Reinventing Organizations : vers des communautés de travail* » <sup>(11)</sup> qui fait désormais référence. Frédéric Laloux n'est pas fondateur ou dirigeant d'une entreprise qui a développé un nouveau modèle d'organisation mais, fort de son expérience de conseil de nombreux dirigeants, il a étudié une trentaine d'organisations pendant près de trois ans, et a ainsi pu démontrer l'émergence d'un nouveau paradigme de management et d'une nouvelle façon de concevoir la collaboration au sein des organisations.

Les organisations de type *Opale* s'assimilent à des organismes vivants et envisagent leurs salariés et leurs équipes comme les cellules et les organes de leur corps. Les principes d'autogouvernance et de self-management permettent aux salariés et aux équipes de fonctionner sans hiérarchie. Chacun est reconnu en tant que personne avec son authenticité, ses émotions et sa vulnérabilité. Il s'agit de « *créer des pratiques conscientes pour nous amener à être dans la plénitude de ce que nous sommes* ».

Pour poursuivre avec la métaphore du corps humain, les organisations opales, bien que fonctionnant sans hiérarchie, ont néanmoins besoin d'un cerveau, d'une direction qui va assurer la cohérence d'ensemble. Les dirigeants des entreprises qui se

sont développées selon un modèle hiérarchique et pyramidal « classique » et qui veulent aujourd'hui s'orienter vers le modèle opale, ont un rôle absolument clé à jouer : ce sont eux qui ont le pouvoir de décider des changements à opérer, de libérer les énergies et de mettre toute l'organisation en mouvement <sup>(12)</sup>.

Les gemmologues savent que l'opale est une pierre fine dont les cristaux, contrairement aux autres minéraux, n'ont pas de forme particulière. C'est pourquoi il n'existe pas deux opales identiques : chaque opale est unique avec son propre « *feu* » (c'est-à-dire sa capacité à briller).

## CHOISIR UN MODÈLE ADAPTÉ

### Développez le modèle d'organisation qui vous convient

En réaction à l'évolution / aux révolutions de leur(s) écosystème(s), certains managers ne savent plus comment et surtout quand agir. Faut-il être réactif ou pro-actif ? Est-il urgent d'attendre avant de changer sa façon de faire ou sera-t-il trop tard quand les changements seront là ?

Si vous êtes confrontés à ce genre de situation, notre recommandation est claire : attention aux effets de mode ! Ne cherchez pas à utiliser un modèle « *sur étagère* » qui ne vous correspond pas. Engagez plutôt une véritable réflexion autour des six règles d'or suivantes :

- formulez vos enjeux de transformation de manière simple, autour de trois axes : votre raison d'être, votre projet stratégique et votre proposition de valeur, et enfin votre projet humain et social ;
- identifiez les « zones » que vous voulez faire évoluer : toutes les BU, toutes les entités n'ont pas les mêmes besoins. Si une équipe Marketing doit fonctionner de manière agile, la direction financière peut ne pas en avoir le besoin. Et même deux projets ou deux départements au sein de la même direction peuvent avoir des besoins différents. Définissez le niveau de granularité dont vous aurez besoin, sans savoir si « *les autres font la même chose* » ou pas ;

(10) <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differentient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>.

(11) Frédéric Laloux, « *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail* », 2015 (Diateino Eds).

(12) <https://www.lemonde-apres.com/fr/blog/organisations-opales-definition>.





- prenez en compte la diversité des situations de travail : tous les métiers n'ont pas les mêmes besoins, ou la même intensité. Raisonniez par population ou par projet ;
- embarquez vos collectifs de travail dans la réflexion sur le modèle d'organisation de demain : intégrer « *ceux qui font* » vous permettra de définir les modèles d'organisation les plus pertinents, parce qu'ils sont ancrés dans le réel de travail et donc suscitent l'adhésion des collaborateurs ;
- éprouvez de nouvelles manières de travailler en situation réelle pendant des phases expérimentales ou des pilotes ;
- réconciliez les différents modèles qui peuvent coexister pour ne pas créer une organisation à plusieurs vitesses, mais valorisez les apports de chaque modèle dans un cadre solidaire avec une logique commune : la réalisation du projet de l'organisation.

### Dimensions à intégrer en cas de transformation

Pour commencer, définissez votre ambition et vos priorités, puis expérimentez en commençant par les zones de l'organisation qui nécessitent le plus d'augmenter leur adaptabilité pour répondre aux challenges de l'incertitude de demain.

Une organisation adaptable peut se décrire au travers des cinq dimensions suivantes :

- son **écosystème** : l'organisation adaptable est porteuse de sens et s'appuie sur une raison d'être claire qui infuse dans l'ensemble des composantes de l'entreprise. Elle est constamment à l'écoute des besoins de son environnement avec lequel elle fonctionne de manière ouverte et perméable. Tournée vers ses clients, elle détecte et s'adapte en permanence à leurs besoins fluctuants ;
- son **organisation** : l'organisation adaptable fonctionne en réseau d'équipes pluridisciplinaires organisées autour de missions, en rupture avec les systèmes hiérarchiques et les silos organisationnels. Ces équipes organisent le travail de manière naturelle et informelle, ce qui favorise les opportunités d'expérimenter, d'innover, de générer des idées et de motiver les équipes. Cette conception construite sur la base de l'équipe s'appuie moins sur les rapports hiérarchiques des salariés que la communauté de travail dans laquelle ils s'épanouissent. Les équipes sont diverses, souvent pluridisciplinaires, connectées par des missions spécifiques pour servir un objectif client, produit ou organisationnel ;
- les **modes de management** : les leaders et les managers deviennent des chefs d'orchestre inclusifs qui libèrent tout le potentiel de leurs équipes aux compétences diverses, plutôt que des gestionnaires de tâches techniques. Les leaders doivent accompagner le changement, s'adapter aux demandes de chacun et motiver leur équipe. Ils n'ont pas à avoir toutes les réponses, mais doivent créer l'environnement pour concevoir les réponses ;
- la **gestion des talents** : définissez une stratégie de gestion des talents en ligne avec vos objectifs business et RH. Choisissez qui sont vos « talents ». Voulez-vous considérer que tous vos collaborateurs sont des talents en puissance, ou voulez-vous être plus restrictifs ? Soyez clair sur la finalité de votre politique de gestion des talents pour vous permettre d'attirer, de développer et de fidéliser les talents dont vous avez besoin pour permettre la réussite de votre stratégie d'entreprise, quel que soit leur statut (*open talent*, *gig economy*...), avec une capacité à :
  - attirer les talents au travers d'une marque employeur forte (« *expérience candidat* »),
  - développer les talents au travers d'actions et programmes ciblés de développement,
  - retenir les talents (« *expérience collaborateur* ») en gardant toujours en tête qu'ils recherchent plus qu'une carrière (réalisation de soi...),
  - accompagner les talents dans un écosystème plus large et pensez que ceux qui vous quittent pourraient vouloir revenir plus tard, enrichis d'une autre expérience : ne sous-estimez pas l'expérience qu'ils vivent en partant (« *offboarding* ») ;
- les **modes de travail** : ils représentent ce qui fait vivre l'organisation au quotidien. L'organisation adaptable s'appuiera donc sur des modes de travail souples favorisant une collaboration spontanée au sein des équipes et une forte proximité entre collectifs de travail, ainsi qu'une créativité stimulée et matérialisée par des mises en expérimentations immédiates. L'organisation adaptable,





parce qu'elle est en phase avec son époque et instaure un principe de confiance envers les collectifs de travail, favorise également une forte flexibilité du lieu et du temps de travail. Le nomadisme, par exemple, est facilité, qu'il s'agisse de rapprocher, quelques jours dans un tiers-lieu, des collectifs de travail habituellement situés sur des sites différents, ou de préserver les besoins de concen-

tration des personnes *via* le travail à domicile. Ces modes de travail prennent forme à travers la combinaison d'outils (matériels mobiles, technologies, applications de partage et co-construction...), d'espaces (tiers lieux, quartiers d'équipes, plateau projet éphémère...) et de pratiques de travail (rituels d'équipe, règles de vie, pratiques d'apprentissage...) et de management. ♦



# Six dimensions autour desquelles faire vivre les modes de travail dont vous avez besoin



**Christelle TENEVEAU**

Manager, Deloitte Conseil – Capital Humain

**L**es modes de travail représentent l'un des « *buzz word* » du moment. Dans la plupart des organisations, ils sont appelés à évoluer, à se moderniser. Quelques déménagements impressionnants, tels que celui de la *Société Générale*, ont attiré l'attention sur ce sujet, ainsi que l'installation d'espaces de coworking et d'incubateurs au fonctionnement disruptif : par exemple *We Work* et *Station F*.

Pourtant, en dehors de ces projets d'envergure, ils sont souvent limités à l'aménagement des locaux dont on considère qu'ils doivent être ouverts et flexibles.

Les modes de travail se composent en réalité des outils, espaces et pratiques qui matérialisent les six di-

Réfléchir aux modes de travail, c'est s'intéresser à la manière de faire vivre une organisation et d'y faire circuler l'énergie. Six dimensions peuvent vous servir de repères pour créer un environnement qui répond à la fois à vos besoins et aux attentes nouvelles des collaborateurs.

mensions du « *bureau* » et donnent vie à l'organisation du travail : le lieu, le temps, l'espace, l'informel, les interactions et la créativité. Ils permettent aux collaborateurs de réaliser leur travail, d'organiser les échanges et d'incarner la culture d'entreprise. Chacune de ses dimensions se caractérise par des tendances en phase

avec l'évolution de la société et du rapport des collaborateurs au travail, au premier rang desquelles la transversalité, la collaboration et l'adaptabilité. Ces tendances rencontrent des limites, à commencer par un individualisme exacerbé, où « *chacun fait ce qu'il veut* », qui peuvent nuire à la dynamique d'une organisation. Quelques règles d'or peuvent aider les organisations à se prémunir contre ces limites et à tirer le meilleur des évolutions à l'œuvre.



## PREMIÈRE DIMENSION : LE LIEU

Pour de nombreux métiers, tels que les commerciaux, le lieu de travail a toujours été multiple : au siège, chez un client, « *sur la route* ». Pourtant, le lieu de travail identifié restait celui où l'on avait un bureau à son nom. Avec le digital et le développement des outils mobiles connectés, l'endroit où le collaborateur s'installe devient un lieu « *légitime* » pour travailler et le lieu de travail se démultiplie.

Poussé par le désir des collaborateurs d'économiser du temps de trajet, source de stress et de fatigue, le travail à domicile a fait une percée. Depuis, celui-ci a démontré d'autres vertus, dont une meilleure capacité de concentration générant des gains de productivité jusque 20 % en moyenne et un engagement au travail accru <sup>(1)</sup>. Allégés des distractions du siège, les collaborateurs sont plus concentrés. « *Chez soi* » est devenu un lieu de travail à part entière.

Pour ceux qui ne peuvent pas travailler depuis chez eux, certaines organisations réfléchissent à l'installation de tiers-lieux qui constituent des points de passage entre le domicile et le siège. Les réseaux commerciaux peuvent constituer, dans une certaine mesure, de tiers-lieux. Des start-up, comme *Heetch*, vont jusqu'à recruter des collaborateurs qui travailleront principalement, voire uniquement, depuis leur domicile.

À cela s'ajoute le développement des formes d'emplois en freelance qui promeuvent le travail à domicile en toute liberté ou dans des espaces de co-working. Lieux de rencontre d'entrepreneurs aux multiples horizons, les espaces de co-working constituent des points d'ancrage et de brassage pour des individus et des équipes qui créent leurs activités. Certaines organisations, conscientes de ces atouts, proposent à leurs collaborateurs de s'installer quelques heures par semaine dans un espace de co-working au contact d'autres organisations.

Si le travail à distance tend à devenir une nouvelle norme, il présente toutefois des limites. Plus les lieux sont diversifiés, plus le cadre est souple et plus le risque de déliquescence du lien social et d'isolement est fort. Dès lors qu'il est libre de choisir où travailler, il peut devenir difficile pour un collaborateur de croiser ses collègues, et le risque de perte

d'une partie des échanges spontanés et informels dont il bénéficiait à leur contact est réel. Cela peut s'avérer d'autant plus critique pour des personnes en souffrance dont la perte de liens peut accentuer le mal-être. Définir des règles de vie partagées permet aux collectifs de travail de rester soudés. Spécifiques à chaque organisation, elles comprennent par exemple un jour fixe de présence au bureau, un nombre de jours de télétravail autorisés par semaine et des rituels de communication à distance.

En filigrane, le télétravail repose sur l'acceptation que « *ce n'est pas parce que je ne suis pas là et que tu ne me vois pas que je ne travaille pas* ». Le maintien du contrôle au présentiel, en particulier managérial, crée un climat de suspicion qui peut freiner l'engouement pour le travail à distance.

Pour y remédier, deux leviers sont à actionner :

- d'une part, une définition claire et partagée des rôles et responsabilités et de la répartition du travail ;
- et, d'autre part, la mise en place de repères, individuels et/ou collectifs, permettant d'objectiver si le travail est fait ou pas, peu importe où.

Le télétravail peut se compliquer lorsque tout ou partie de l'activité ne peut pas être réalisée à distance, par exemple pour des raisons de sécurité informatique, de confidentialité ou de relation client. Cela nécessite des efforts d'organisation importants, notamment pour assurer la rotation des équipes. Le moindre changement d'une demi-journée peut devenir un casse-tête et mobiliser un temps important de planification. Outre les questions organisationnelles, ces exclusions du télétravail peuvent engendrer des tensions entre ceux qui viennent tous les jours au bureau et ceux qui économisent réellement plusieurs heures de trajet par semaine.

Pourtant, des adaptations existent permettant d'élargir la palette des activités pouvant être effectuées à distance grâce à une refonte du processus de travail ou de la répartition des activités. Prenons l'exemple du conseiller bancaire : aujourd'hui, des réseaux bancaires considèrent que les conseillers Particuliers doivent être présents tous les jours en agence pour recevoir les clients. Toutefois, les conseillers Particuliers n'occupent pas réellement 100 % de leur temps en rendez-vous clients. On peut imaginer qu'un nouveau découpage de leur travail leur per-

(1) Le télétravail dans les grandes entreprises françaises, mai 2012.



mette de travailler à distance, par exemple en consacrant une journée au reporting et aux contacts distanciels. Cela ne constitue sans doute pas la réponse idéale, mais figer un processus de travail sous prétexte « *qu'on ne peut pas faire autrement* » empêche de bénéficier du télétravail, et *a minima* d'engager une discussion franche avec les collaborateurs.

### DEUXIÈME DIMENSION : LE TEMPS

Depuis longtemps, le personnel de production travaille de manière décalée (les trois-huit). Aujourd'hui, ce décalage se diffuse à d'autres activités nécessitant de s'adapter aux disponibilités des clients (par exemple, les « *nocturnes* » des coiffeurs). Outre cet aspect et sous la pression du digital, c'est la confusion entre les temps de vie personnelle et professionnelle qui est à souligner, rendant les frontières floues. Par exemple, je peux prendre un rendez-vous chez le dentiste à 15 h, rentrer chez moi à 16 h et reprendre le travail en soirée. La principale limite de cette souplesse est l'impossibilité de se déconnecter du travail. Car je peux également rester jusqu'à 20 h, répondre aux courriels jusqu'à minuit et travailler pendant le week-end.

La flexibilité du temps de travail crée un mouvement de balancier nécessitant de revenir toujours à l'équilibre. Le danger intervient lorsque le balancier penche trop fort et/ou trop longtemps d'un côté. Cette adaptabilité relève aussi d'une perception personnelle. Le danger se manifeste lorsque le collaborateur ne connaît plus ses limites ou impose sa perception aux autres. La flexibilité est relative, c'est ce qui constitue sa force et son principal danger. Elle exige de l'autonomie, du self-control et de l'intelligence situationnelle.

Alors, comment aider les collaborateurs à bénéficier de davantage de souplesse tout en se protégeant ? Tout d'abord, on observe que chacun a besoin d'autonomie dans la réalisation de son activité et dans la capacité à évoluer sur un périmètre donné. Cela renvoie aux nouvelles formes d'organisations du travail qui recomposent les activités pour les enrichir plutôt que de les fractionner et les simplifier à l'extrême.

Des modalités de travail plus flexibles s'appuient également sur des règles de vie et des engagements collectifs, sans quoi la vie au travail devient la somme des emplois du temps des uns et des autres,

créant des tensions relationnelles et des complexités organisationnelles. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est précisément le partage de règles communes, dont les créneaux horaires de réunion et les plages d'envoi de mails, qui permettra à la flexibilité d'exister, car elle s'inscrira dans un cadre délimité. Certaines organisations vont jusqu'à empêcher l'envoi de courriels en coupant les serveurs. D'autres comptent davantage sur la capacité de chacun à respecter ses limites et celles des autres, en faisant preuve de bon sens, de tolérance et de souplesse.

### TROISIÈME DIMENSION : L'ESPACE

Le bureau individuel et fermé tend à disparaître, car il est perçu comme freinant les échanges et la transversalité nécessaires à des organisations qui doivent gagner en souplesse et en agilité pour évoluer dans un monde mouvant. L'idée consiste donc à décroisonner l'organisation en décroissant les espaces.

La tendance en termes d'aménagement est au tout ouvert, épuré et transparent. Pourtant, du bureau fermé à l'open space de 140 postes, de la chaise au pouf et de la cloison transparente au mur végétal, le champ des possibles est très large. Configuration des bureaux et des salles de réunion, ergonomie des postes, décoration, ambiance des espaces : de nombreux aspects sont à prendre en compte pour définir les espaces de travail adéquats. C'est précisément tout l'enjeu du sujet : aucune configuration d'espace ne répondra à l'intégralité des besoins d'une organisation.

Le danger en matière d'espace consiste à généraliser une solution unique à tous les collaborateurs. Il existe pourtant une grande diversité de métiers et de situations de travail dans chaque entreprise. Les fonctions supports, telles que le contrôle de gestion, les projets SI ou les HRBP ont besoin d'espaces nomades leur permettant de s'installer ponctuellement à proximité de leurs clients internes. À l'inverse, les comptables et les fonctions juridiques ont besoin de sédentarité et d'espaces de rangement dédiés. En matière d'espace, la règle d'or consiste à identifier les besoins des populations de collaborateurs selon leur degré de sédentarité ou de nomadisme interne et externe, d'interaction ou d'isolement, de concentration ou d'échanges, et de confronter ces besoins à la fois à leurs aspirations et à l'évolution de leurs métiers. Par exemple, une organisation peut antici-



per un rapprochement entre les fonctions marketing et digitale nécessitant d'installer ces équipes à proximité et de leur créer un plateau partagé. Seule cette analyse permettra de dresser le bilan des besoins et de déterminer, avec les partenaires compétents (space planneur, aménageur...), les espaces qui correspondent à chaque organisation.

## QUATRIÈME DIMENSION : L'INFORMEL

Les temps de sociabilité sont nécessaires à la vie d'une organisation. Ils symbolisent le spontané, les moments de détente et de rencontre. Ce sont les instants où les liens sociaux se créent entre collègues, où se dénouent les problèmes, où se crée de la complicité. La manière dont ils se déploient revêt une importance cruciale dans la dynamique d'une organisation.

Aujourd'hui, l'informel conjugue détente et travail, et prend la forme d'espaces mixtes décorés à l'effigie de l'organisation. Les collaborateurs peuvent choisir d'y déjeuner, de s'y détendre et/ou d'y travailler seul ou à plusieurs. C'est précisément ce côté protéiforme qui en fait un lieu de vie et qui permet à chacun de se l'approprier au gré de ses envies, libérant les échanges, mais aussi la réflexion et les nouvelles idées. Par exemple, le siège social d'*Amazon* à Seattle a misé sur le végétal pour créer une ambiance de travail rafraîchissante et disruptive : dômes en verres, mur végétal, cascade...

C'est aussi dans ces espaces que l'on trouve les jeux, de l'iconique baby-foot au billard en passant par la console vidéo. Ces jeux sont censés contribuer à créer une ambiance légère et à renforcer la proximité entre collègues.

Avec l'informel d'aujourd'hui, c'est le règne du cool. Toutefois, cette ambiance peut virer à la catastrophe lorsque le cool devient une injonction sous peine d'être taxé de mise à l'écart (« *Pourquoi tu ne joues pas ? Tout le monde joue ici !* »). La pression sociale devient immense. Il faut faire comme les autres pour se sentir intégrés, alors que les temps de sociabilité visent précisément à offrir un pas de côté. Le « *faux cool* » peut aussi créer des ravages : l'organisation fait semblant de tolérer les moments de détente et d'échanges libres, mais ceux-ci servent d'explication aux moindres écarts (« *Le projet X a échoué. On voyait plus souvent les équipes au café qu'à leur*

*bureau* ») : ces deux travers ont pour effet de diluer les liens de confiance qui auraient pu se créer.

L'informel est plus complexe qu'il n'y paraît. C'est en réalité un état d'esprit à insuffler exigeant un alignement fort entre discours et pratiques. Trouver l'informel qui correspond à chaque organisation exige de s'interroger sur le type de culture à promouvoir.

De manière plus concrète, les rituels (déjeuner d'équipe, afterwork, challenge, teambuilding...) constituent des occasions de partage et de rassemblement des collaborateurs. Par ce biais, en acceptant d'y consacrer du temps de travail, les managers témoignent de leur engagement envers ces pratiques. Celles-ci constituent alors un terreau favorable au développement d'un informel plus libre et spontané.

## CINQUIÈME DIMENSION : LES INTERACTIONS

Le silotage d'une organisation enferme chaque équipe dans son univers et fait perdre la vision globale d'un projet, d'un produit ou d'un service. À l'heure où il faut être plus agile, la collaboration est nécessaire pour créer rapidement des synergies sans perdre la vision d'ensemble, renforcer les liens entre les équipes et favoriser l'intelligence collective.

Elle repose d'abord sur la communication : l'écoute et le partage. Cela exige de la bienveillance, de la réciprocité et de la transparence. Ces dernières années, les échanges se sont fortement digitalisés : les courriels sont devenus le canal privilégié jusqu'à devenir excessifs. Ils induisent de nombreux malentendus (80 % de la communication est lié au non-verbal), consomment du temps et de l'énergie et détériorent les liens entre les collaborateurs.

Si la plupart d'entre nous s'accorde sur le fait que les échanges en face-à-face sont préférables, encore nombreux sont les collaborateurs qui, par facilité, continuent à envoyer des courriels. Une collaboration efficace exige nécessairement de rompre avec ces habitudes de communication et de mobiliser l'outil et la pratique adéquats par rapport à l'usage : par exemple, la messagerie instantanée pour les échanges informels, les mails pour les échanges exigeant une traçabilité, les réseaux sociaux pour des échanges groupés, des échanges oraux pour exprimer ses désaccords...





Issu des méthodes agiles, le management visuel constitue, par exemple, un outil efficace et réellement fédérateur, car il permet à chaque membre de l'équipe de partager l'avancement de son travail tout en ayant de la visibilité sur celui des autres. Toutefois, l'écoute et le partage exigent avant tout un climat de confiance où les collaborateurs ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue et leurs désaccords <sup>(2)</sup>.

Au-delà du partage et de l'échange, la collaboration consiste à contribuer collectivement et de manière coordonnée à l'atteinte d'un objectif commun. Le risque en matière de collaboration est de créer un chaos, parce que les individus ne savent pas ce qui est attendu d'eux. À l'inverse, un cadre de travail partagé, des attendus clairs envers les membres de l'équipe et une animation collective permettront à la collaboration de prendre forme.

Afin qu'elle se révèle efficace, l'atteinte des objectifs doit reposer sur une responsabilité partagée : chaque membre apporte une contribution, mais aucune d'entre elle ne saurait suffire. En méthode agile, les équipes font régulièrement des « *rétrospectives* » visant à faire le point sur la période passée et à définir ensemble ce qu'elles souhaitent continuer, arrêter et améliorer. Ces points d'étape sont une manière d'engager chacun dans la réalisation de son travail. Fixés à des échéances courtes et régulières (environ 15 jours), ces rendez-vous permettent aux collaborateurs d'agir concrètement dans leur quotidien. Leur responsabilité devient une réalité concrète.

Si ces principes sont fondamentaux pour interagir efficacement dans un environnement mouvant, le même degré de collaboration n'est pas exigé pour toutes les activités d'une organisation. Collaborer doit correspondre à un réel besoin, existant ou en émergence, permettant à chacun de réaliser son travail.

## SIXIÈME DIMENSION : LA CRÉATIVITÉ

L'innovation a toujours été au cœur des organisations performantes. Mais dans un monde dont la transformation s'accélère, ce besoin s'est accentué pour assurer la pérennité, le développement et l'attractivité d'une organisation.

(2) Pour aller plus loin, voir le modèle de Lencioni.

Les organisations ont développé de nombreux dispositifs pour stimuler les idées : salle de créativité pour « *penser décalé* », hackathons, challenges, concours d'innovation, plateforme d'itération avec les clients, démarche participative visant à recueillir les idées des collaborateurs... Les outils et les procédés sont légion pour favoriser l'intelligence collective et stimuler les idées. Avec des résultats réels : *DHL* ou *Unilever* ont recours à des plateformes d'interaction avec les clients permettant de trouver de nouvelles solutions et de commercialiser de nouveaux produits.

Pour autant, la créativité a besoin d'espace : elle ne répond pas à une commande, mais à un « *laisser aller* ». Des études ont prouvé que l'ennui jouait un rôle clé dans le déclenchement de nouvelles idées <sup>(3)</sup>. Quant aux études sur la motivation, elles ont révélé que pour des tâches créatives et complexes, le système de « *récompense-punition* » avait un effet dégradant <sup>(4)</sup>. La créativité au forceps risque donc de provoquer blocages, conformisme et frustration. À l'inverse, elle nécessite une réelle marge de manœuvre pour s'exprimer, à commencer par l'absence d'objectifs. Demander à des collaborateurs d'avoir des idées est par nature contreproductif.

La créativité n'est pas une activité « *bénévole* » : si elle fait partie des attentes de l'organisation envers les collaborateurs, alors elle doit pouvoir s'exprimer sur leur temps de travail. L'exemple de *Google* qui accorde 20 % du temps de travail des collaborateurs à des projets personnels, dont *Gmail* serait issu, répond à cette logique.

La créativité s'entretient. Elle nécessite d'être stimulée régulièrement pour être fructueuse. Si les collaborateurs n'ont pas l'habitude d'être sollicités, leur capacité à être créatif, *a fortiori* dans le cadre restreint d'une démarche participative, est limitée. Au contraire, c'est tout un écosystème à développer : espaces disruptifs, outils innovants, experts et facilitateurs favorisant l'expression des idées et, surtout, animation des équipes.

La créativité se teste. Parce qu'elle consiste à proposer des idées nouvelles, pour lesquelles il n'existe pas encore de retour d'expérience, ces idées nécessitent d'être prototypées, testées, remodelées avant

(3) Sandi Mann et Rebekah Cadman, « *Being bored at work can make us more creative* », British Psychological Society, 2013

(4) Daniel Pink, « *La vérité sur ce qui nous motive* », 2016



d'être éventuellement généralisées. Pour cela, de réels moyens doivent être débloqués : budget, matériel, compétences. Si l'idée est « *gratuite* », la développer nécessite de l'investissement pour la matérialiser. L'intrapreneuriat, par exemple, répond à ce processus d'innovation. Quelques beaux projets en sont issus, notamment dans l'intrapreneuriat social, tels que les fonds solidaires.

Enfin, la créativité nécessite un état d'esprit tolérant l'erreur, c'est-à-dire acceptant que, malgré des tentatives réelles, l'idée n'aboutisse pas. L'engouement autour du « *droit à l'erreur* » génère beaucoup de confusion : celui-ci ne consiste pas à gaspiller du budget, mais à donner la possibilité à un projet de prendre forme après une étude attentive de ses tenants et aboutissants sans que cela nuise au bon fonctionnement de l'activité principale. Si toutes les organisations n'ont pas la même interprétation d'une « *étude attentive* », même les plus agiles d'entre elles et les start-up ne se lancent pas dans des projets sans avoir évalué le risque à prendre.

En somme, évitons les obscures boîtes à idées et les ateliers participatifs ponctuels dont personne ne saura jamais ce qui en est ressorti. Laissons place aux processus de créativité au long cours organisés sur le temps de travail s'appuyant sur des expérimentations bien calibrées !

## DES FONDAMENTAUX À RESPECTER

Gare à l'effet de mode. Choisissez un modèle qui correspond à vos besoins. La tentation est grande de suivre les tendances dont les bénéfices sont largement mis en avant. Quand bien même ces tendances vous correspondraient, il est impératif de vous demander ce dont vous avez besoin pour faire vivre votre organisation du travail et pour incarner votre culture.

Acceptez la diversité des situations. Tous vos collaborateurs n'ont pas les mêmes besoins. Un modèle

unique ne suffira donc pas à y répondre. Il est préférable d'analyser les besoins associés aux situations de travail d'aujourd'hui, les besoins de demain liés à l'évolution des métiers et les aspirations à travailler différemment.

Expérimentez, si vous le pouvez, pour affiner votre stratégie ou faire des arbitrages. Les expérimentations doivent être un moyen pour votre organisation de tester des approches nouvelles sans perturber le fonctionnement de l'activité. Ne confondez pas expérimentation et déploiement : si vous avez déjà décidé de mettre en place une solution (par exemple, le *flex office*), alors déployer des collectifs de travail en *flex office* ne constitue plus une expérimentation, mais la première étape d'un déploiement. Une expérimentation doit pouvoir se conclure par un *No Go*. Prétendre tester une solution qui a déjà été validée vous expose à un risque de désengagement de vos collaborateurs, car ceux-ci se sentiront floués.

Articulez vos outils, vos espaces et vos pratiques de travail. Aucune de ces trois dimensions ne suffit à transformer vos modes de travail. Elles doivent être associées entre elles afin d'entraîner une transformation durable.

Adaptez vos modes de management. Sans une réelle transformation de vos pratiques managériales, les modes de travail cibles resteront théoriques. Ils doivent prendre vie à travers une animation managériale qui rend possible de fonctionner différemment.

Le champ des possibles en matière d'organisation de travail est immense. Les effets de mode peuvent paraître séduisants, mais détourner les organisations de leurs réelles nécessités. À l'inverse, méconnaître les tendances à l'œuvre peut déconnecter les organisations des attentes de leurs équipes et des enjeux du futur du travail. Les six dimensions du « bureau » vous donnent des repères pour définir et faire vivre les modes de travail qui correspondent à vos besoins et à vos aspirations. Il n'y aura pas de bonnes solutions, mais celles dont vous avez besoin et l'intelligence de les faire évoluer dans le temps. ♦



# Sommes-nous devenus des enfants de Chronos ?



**Charlotte BUISSON**

Senior Manager, Psychosociologue  
Deloitte Conseil – Capital Humain

Dans la mythologie grec-que, *Chronos*, par similitude de son avec *Cronos*, fils d'*Ou-  
ranos*, le Ciel, et de *Gaia*, la Terre, est une divinité allégorique représentant le Temps, qui dévorait ses enfants dès leur naissance pour éviter que ne se réalise la prédiction qui lui avait été faite, selon laquelle l'un d'entre eux le détrônerait.

Force est de constater qu'il n'existe pas une seule journée qui passe dans nos organisations sans que le temps ne soit un sujet de préoccupation : **urgences, frénésie, accélération, productivité**, autant de termes qui sont employés pour tenter de

L'urgence et l'instantanéité envahissent les organisations à tel point que l'optimisation du temps est devenue une préoccupation quotidienne pour les salariés, et une compétence recherchée pour les entreprises. Quels sont les impacts de ce phénomène sur les individus, les pratiques et l'organisation du travail ?

nommer cette relation au temps devenue omniprésente, préoccupante, voire inquiétante. Sommes-nous donc devenus des enfants de *Chronos*, dévorés par le temps ?

Comment les modifications intervenues depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle dans le rapport au temps ont-elles conduit à installer l'urgence au cœur des

fonctionnements organisationnels, mais aussi individuels et collectifs ? La compression des temps peut être pensée comme un facteur impactant les individus qui y sont soumis, mais aussi comme un facteur de dégradation du lien social, allant parfois jusqu'à engendrer des rapports dénués d'altérité, voire à banaliser les violences ordinaires. Au



sujet de ces violences, il est encore bien difficile d'en saisir leurs modalités, leurs causes, ainsi que leurs conséquences : c'est donc un véritable défi pour les entreprises que celui de respecter leur **obligation de résultat concernant la santé des salariés**, et plus particulièrement leur santé psychologique.

Pour sortir de cette impasse, certains chercheurs défendent aujourd'hui l'impératif de modification du mode de fonctionnement des organisations, en passant d'un mode centré sur l'urgence et l'action, vers un mode où la réflexivité des acteurs réconcilierait les perspectives à court terme et long terme, et restaurerait la **possibilité de construire à nouveau un sens à ce qu'ils vivent et des rapports sociaux soutenant les situations de travail**.

## LE RÈGNE DE L'URGENCE

### L'accélération du temps

Le temps est décrit traditionnellement selon deux types :

- **le temps physique**, qui rythme les emplois du temps. C'est celui des horloges, découpé en heures, minutes et secondes ;
- **le temps subjectif**, celui de la conscience, que l'on éprouve en soi. Ce dernier ne s'écoule pas uniformément, ce qui se traduit parfois par des exclamations du type « *c'était long* » ou « *je n'ai pas vu le temps passer* ».

La conception dominante du temps dans la société occidentale est issue du premier type : elle s'est **renforcée au contact du capitalisme** et plus particulièrement des marchés financiers. En utilisant l'instantanéité induite par les nouvelles technologies, la logique du marché a imposé sa temporalité propre, conduisant ainsi à l'avènement d'une urgence généralisée. Ces dernières années, toutes les études économiques et sociales ont souligné la **contraction, l'accélération**, ou encore la **compression du temps**. Ces mutations conduisent à de nouvelles exigences : une économie et une société toujours plus rapides, des performances toujours plus poussées et des actions toujours plus immédiates. Il s'est alors opéré une contagion du mode de fonctionnement des marchés financiers sur celui

des entreprises, et les exigences de rentabilité des premiers se sont étendues aux secondes.

« *Le temps mondial du marché, en accélération constante, entre en conflit avec le temps politique des démocraties, le temps stratégique des entreprises et le temps psychologique des individus qui y vivent* » <sup>(1)</sup>.

### De la gestion à long terme à l'hyper court terme

Une des conséquences immédiates de la contagion de la logique de marché au sein des entreprises est la bascule qui s'y est opérée entre la logique long terme et celle du court terme. Elle peut être illustrée à de nombreux niveaux. En voici trois exemples.

Pour les entreprises, c'est désormais **en gagnant du temps que l'on gagne de nouveaux marchés**. L'immédiateté des réponses constitue aujourd'hui une règle de survie absolue face à une concurrence accrue, d'où un raccourcissement des délais, une gestion à court terme et une accélération continuelle des rythmes. Une manager du secteur industriel, interviewée dans le cadre d'un diagnostic sur les risques psychosociaux, l'explique de façon très claire : « *Avant, nous avions quelques jours pour répondre à une demande de prix d'un client. Aujourd'hui, nous n'avons que quelques heures. Le client envoie sa demande simultanément à plusieurs fournisseurs. Le premier qui répond a le plus souvent la commande. Et même si les suivants sont moins chers ! C'est la réactivité qui fait le marché, et plus uniquement le prix, ni la qualité !* »

En parallèle, les objectifs fixés aux dirigeants et aux managers en termes de **ratios financiers** modifient en partie la prise de décision stratégique. Par exemple, des investissements coûteux, mais nécessaires, peuvent être reportés pour respecter un critère financier à court terme, alors même que ces investissements conduiraient à long terme à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Un manager d'une entreprise dans l'industrie lourde souligne ce mouvement : « *Nous qui sommes des industriels, donc qui fonctionnons sur des processus long terme, nous nous sommes mis à fonctionner à hyper court terme* » <sup>(2)</sup>. La conséquence de ce changement de référence peut expliquer une forme de rupture entre

(1) Aubert N., « *Le culte de l'urgence, la société malade du temps* », Paris, Flammarion, 2009.

(2) Aubert N., préc.





une culture dirigeante qui applique les critères de la logique financière, et le reste de l'entreprise, dont les références, le mode de fonctionnement, le rythme ne s'articulent pas avec cette logique : il la subit alors sans l'approuver, ni souvent la comprendre.

L'entreprise cède aussi à cette logique du court terme en économisant sur les temps non productifs des salariés, et en exigeant d'eux une rentabilité maximale et linéaire. En conséquence, c'est une spirale spéculative du court terme qui se met en place entre l'entreprise et le salarié. **Chacun n'investit dans l'autre que de manière éphémère.** Il y a cinquante ans, on rentrait dans une organisation pour toute sa carrière : le temps de l'entreprise et le temps du salarié étaient compatibles et superposables. Il y avait un investissement de part et d'autre. Aujourd'hui, l'entreprise souhaite avoir quelqu'un qui est immédiatement compétent à son poste, et le salarié cherche un poste dans lequel il peut « *construire sa carrière et préparer son prochain poste* », le plus souvent à horizon de plus ou moins trois ans.

### De l'urgence à la culture de l'urgence

Pour répondre et s'adapter à ces grandes mutations, les individus sont conduits à vouloir non seulement posséder le temps, mais plus encore à le dominer, à en devenir maître. Les nouvelles formes d'expression du rapport au temps sont par conséquent aujourd'hui **l'urgence, l'immédiateté, l'instantanéité et la vitesse**, cette dernière constituant le dénominateur commun qui unit les trois autres. Ces formes d'expression s'appuient bien entendu sur les nombreuses évolutions technologiques qui les permettent.

Pourtant, l'urgence est le plus souvent **subjective**, et en référence étroite au système de valeurs de la société ou de la personne qui énonce le jugement d'urgence. Ni l'instantanéité, ni l'immédiateté ne créent intrinsèquement l'urgence, elles se contentent de la suggérer, à travers l'exigence d'une réactivité immédiate. En revanche, l'instantanéité contribue à créer des situations de « *fausses* » urgences, qui se multiplient et propagent une pression à agir dans l'urgence.

C'est là qu'il est possible de constater **l'émergence de cultures d'urgence**, c'est-à-dire une manière de fonctionner qui se caractérise par un phénomène de compression – sur le terrain – du temps, des hommes et des compétences et qui se traduit par

la nécessité de faire « *toujours plus* » avec « *toujours moins* ». La pratique de l'action en urgence semble dans ces contextes déborder souvent les limites du nécessaire et finir par s'ériger en idéologie. La gestion du temps, considérée comme une compétence essentielle aujourd'hui dans l'organisation, peut-elle participer à la consolidation de cette culture ?

### La gestion du temps – Critique de la matrice dite d'Eisenhower

Les formations à la gestion du temps ont pendant longtemps mis en avant une matrice, dite d'*Eisenhower*, qui date de la fin des années 1950.

	URGENT	PAS URGENT
Important	Urgence critique (1)	Stratégique (2) Organisationnel Existentiel
Pas important	Déléguer (3)	Inutile – poubelle (4) Fun (5)

Le discours des spécialistes de la gestion du temps a cependant changé. Dans les ouvrages des années 1960-1970, la catégorie 4 (*pas urgent et pas important*) recouvrait les activités à éliminer, jugées inutiles. Cette vision « *rentabiliste* » est encore largement répandue.

Mais s'est ajoutée une autre conception des activités de cette case 4, appelé par certains « *fun* ». Elle concerne les activités du lien social, de la relation, du ressourcement personnel, de la détente, de la machine à café.

« *Mais à partir du moment où le fait de faire face aux urgences vous empêche de traiter les autres cases, la stratégique et celle du fun, à partir du moment où vous ne vous marrez plus, où vous n'allez plus au cinéma, où vous ne voyez plus vos amis et où vous ne travaillez plus non plus sur les problèmes de fond, en prenant le temps de vous asseoir et de réfléchir un peu sur ce que vous faites et ce que vous êtes en train de devenir, il y a un problème. Parce que vous n'avez plus de vision long terme et plus de réflexion sur vous-même* » <sup>(3)</sup>.

Cette citation évoque les difficultés à trouver du temps pour les activités des cases 2 et 4. En effet, de plus en plus, les cases 1 et 3 sont en train de

<sup>(3)</sup> Aubert N., préc.





dévorant les autres. Tout serait-il devenu urgent et important dans la réalité, ou s'agit-il d'une nouvelle manière de la décoder ? Les individus sont-ils obligés de fonctionner dans l'urgence, et ce quelle que soit l'importance réelle des problèmes ? Ce fonctionnement donne l'impression d'une **spirale sans fin**, au cours de laquelle **le temps de l'action primerait totalement sur le temps de la réflexion**.

C'est ainsi que les activités de la case 2, stratégiques, alors même qu'elles sont considérées importantes, se retrouvent reléguées au deuxième plan et s'effacent devant l'impératif des urgences se succédant frénétiquement.

Enfin, les éléments classifiés dans la case 4, longtemps considérés comme inutiles et à éliminer, sont aussi convoqués avec nostalgie dans ce verbatim : **ce qui n'est pas urgent, ni important, pourrait-il être essentiel ?** Car si, sur le plan fonctionnaliste, on peut comprendre l'arbitrage de l'inutile, sur le plan humaniste, on peut s'interroger sur les effets dramatiques de la suppression des espaces où se tissent les liens sociaux.

## Urgence et productivité – Un bon cocktail à court terme ?

La question qui peut se poser est de savoir s'il y a vraiment confusion entre l'urgence « *importante* » et l'urgence « *pas importante* », et si cette confusion pourrait être volontairement entretenue par l'entreprise, ou si ce mécanisme s'installe par contagion, sans véritablement servir un but ou un objectif.

Les urgences fabriquées par l'organisation seraient-elles alors destinées à gérer davantage de pression et de productivité dans un contexte où le temps constitue, comme vu précédemment, un avantage concurrentiel décisif ? Il n'existe pas d'analyse à ce jour qui avale et démontre une spirale positive entre la culture d'urgence et la productivité. Sert-elle véritablement l'entreprise, à court terme et à long terme ?

Mais l'urgence n'est pas seulement fabriquée par l'entreprise, elle peut l'être également par l'individu et par les collectifs.

## L'INDIVIDU FACE À L'URGENCE

### Le syndrome du zappeur

Le téléphone mobile est un extraordinaire gain de temps et permet de s'arracher à l'astreinte d'être

« *juste là où on est* ». Il est donc possible de s'extraire du temps pour mieux le rentabiliser, grâce à une superposition d'un temps « *télécommunicationnel* », productif, à un temps vacant, contraint, mal utilisé. Par exemple, **le temps mort des transports devient un temps vivant, productif** : on rappelle ses correspondants, on envoie des mails...

Une étude réalisée en 2003 par F. Jauréguiberry, appelée « *Les branchés du portable, sociologie des usages* » <sup>(4)</sup>, permet d'expliciter le syndrome du « *zappeur* ». Il concerne l'ensemble des symptômes qui guette ceux qui vivent de façon trop entière une expérience d'ubiquité médiatique, au point de se faire absorber. Il faut sans cesse être à l'écoute, branché, et en disposition de **commuter immédiatement (zapper) sur ce qui apparaît subitement mieux ou plus intense**. C'est tout à la fois l'anxiété du temps perdu, le stress du dernier moment, le désir inassouvi d'être ici et ailleurs, la peur de rater quelque chose d'important, l'insatisfaction des choix hâtifs, la hantise de ne pas être branché au bon moment sur le bon réseau et la confusion créée par une surinformation éphémère qui se jouent dans ce lien permanent et addictif.

### Autonomie et liberté

Un autre exemple de l'impact des urgences dans la vie quotidienne se loge dans la relation à l'acte d'achat. Auparavant, il était nécessaire de se déplacer dans l'espace pour effectuer un achat. Aujourd'hui, il est possible d'acheter à n'importe quelle heure, et depuis n'importe quel lieu. Cela confère à l'individu **le sentiment de pouvoir être en plusieurs lieux et temps, en même temps**, révélant ainsi un sentiment d'autonomie face au temps : il s'agit d'un temps qu'il ne subit plus et qu'il croit maîtriser **en fonction de ses seules aspirations subjectives**.

À la représentation traditionnelle du temps reposant sur la vitesse du mouvement à travers l'espace s'oppose donc une perception émergente du temps comme dimension strictement subjective, dépendante d'une volonté d'utilisation et d'un choix purement individuel quant au moment d'effectuer telle ou telle activité.

Le temps n'apparaît plus comme ce qui structure les activités (*chaque chose en son temps*), mais il est de

(4) Jauréguiberry F., « *Les branchés du portable, sociologie des usages* », Paris, PUF, 2003.



plus en plus marqué par la pulsion (*chaque chose quand je veux*). On effectue un achat quand on le désire et sans délai. On n'a plus besoin d'attendre l'heure des informations, il y a les chaînes en continu. On relève un message quand on veut, selon son désir. Mais simultanément, le message sera reçu par le récepteur selon le temps qui lui convient : **c'est donc le temps du désir de l'un contre le temps du désir de l'autre**, et sans appui sur aucun indice de réalité extérieure. Cette bataille des désirs est un sujet particulièrement épineux dans les enjeux liés à la déconnexion.

### Apparition d'un tableau contradictoire

D'un côté, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis un gain de temps significatif, une libération des astreintes physiques, la possibilité de vivre selon le rythme du désir immédiat.

Mais de l'autre, une nouvelle contrainte est apparue, celle de **répondre et d'être joint dans l'instant**, dans une mise sous tension permanente et sans aucune possibilité de temporiser la relation.

D'un côté, l'individu est **libéré des contraintes du temps**, conforté dans un sentiment de toute puissance plus ou moins illusoire, et de l'autre il est **comprimé, écrasé par cette temporalité de l'immédiat** et des obligations qu'elle implique.

Cette alliance décrite entre les nouvelles technologies et le rythme des marchés financiers a donc donné naissance à « *un individu en temps réel, qui fonctionne selon le rythme même de l'économie, et qui est devenu en apparence « maître du temps* » »<sup>(5)</sup>.

Le téléphone mobile, tout comme les mails, ne créent pas l'urgence, mais la permettent de plus en plus. Le courriel, plus encore que le portable, est perçu comme contribuant à « *détemporaliser* » la relation en instaurant une exigence immédiate. À ce sujet, la gestion des emails est devenue une problématique majeure au sein de l'organisation de travail. Elle semble le plus souvent anarchique et avec des **comportements de surprotection et de sur-sécurisation**, qui conduisent à **diluer l'information** et à **encombrer les messageries** avec des courriels qui arrivent de toute part.

(5) Aubert N., préc.

« *Vous avez l'impression d'être dans un jeu de ping-pong, dans lequel il y aurait quarante joueurs qui envoient tous des balles en même temps* »<sup>(6)</sup>.

Ainsi, dans cette guerre où le temps est devenu un enjeu majeur, réussir à gérer l'urgence devient une compétence essentielle, recherchée, imposée. Mais la gestion de l'urgence peut-elle avoir des bons côtés ?

### Urgence et jouissance

Comme indiqué plus haut, l'urgence est aussi la résultante d'une subjectivité. L'individu peut lui-même être acteur dans la récurrence et l'intensité des urgences qu'il doit gérer :

- *de façon consciente* : le fait, par exemple, de se fixer des échéances courtes pour se stimuler ou pour combler une tendance excessive au perfectionnisme ou à l'indécision ;
- *de façon inconsciente* : il s'agit alors d'une urgence intérieure qui entre en résonnance avec l'urgence extérieure et en démultiplie ses effets. L'urgence devient alors une construction mentale. Travailler dans l'urgence, prendre les urgences, ne jamais dire « *non* », peut constituer un moyen de réassurance personnelle, une façon d'assurer son pouvoir ou encore un mode de réponse à l'anxiété. L'individu tire alors, du fait de travailler dans l'urgence permanente, des **bénéfices secondaires** qui peuvent le conduire à une forme d'aliénation dont il n'est pas forcément conscient.

« *C'est ça que j'aime, cette espèce de mouvement continu, où tout bouge en permanence, cette impression qu'on n'a pas le temps de penser, mais qu'on vit à trois cents à l'heure, le plaisir de l'action, résoudre pleins de problèmes très vite, trouver des solutions tout le temps, voir pleins de gens qui vous disent merci. C'est un sentiment de toute puissance, l'impression de tenir tout avec maîtrise, une espèce d'étourdissement.* »

La gestion des urgences peut alors devenir un comportement addictif, qui apparaît comme l'expression d'une pulsion de vie et une forme de jouissance. Les problèmes à régler en urgence qui jalonnent la vie professionnelle sont alors vécus comme autant de batailles à livrer et d'exploits à accomplir dans un parcours héroïque.

(6) Aubert N., préc.



« J'aime bien sentir cette montée d'adrénaline, j'ai plaisir à dominer le temps [...] pas dominer au sens d'écraser, mais au sens de maîtrise » <sup>(7)</sup>.

« Je me rends compte qu'on est parfois prisonnier du plaisir qu'on a à gérer ces urgences, c'est comme une drogue et ça fait qu'on s'oublie du point de vue personnel » <sup>(8)</sup>.

## Et si l'urgence n'existait pas ?

L'urgence peut aussi rassurer, car elle ne laisse jamais le moindre vide s'installer. L'urgence succédant à l'urgence pourrait être ainsi un gage d'une vie bien remplie ou d'une carrière réussie.

Cette occupation du temps par les urgences vient alors combler **le risque de l'ennui, du temps mort**, mais fait aussi émerger chez certains le **regret du temps long**, le temps qui permet de construire pas à pas le sens de ce que l'on fait. L'urgence attaque parfois la construction du sens de ce que l'on fait : pris dans cette spirale temporelle, combien se prennent à rêver de prendre le temps de l'écriture, de changer de métier, de retourner à la culture de la terre, d'ouvrir une librairie, un bar à vins, de cultiver des vignes... ? Combien de modifications de trajectoires, plus ou moins soudaines, sont-elles motivées par un retour vers des activités qui permettent un autre rapport au temps, un temps plus proche de la nature, un temps qui favorise la construction du sens ?

## Un travail dématérialisé et dépourvu de sens

Si l'on s'intéresse aux plaintes exprimées dans le monde du travail, une des plus récurrentes se situe dans l'impossibilité de se trouver en accord avec le travail effectué : c'est le sentiment de mal faire son travail, de ne pas contribuer à quelque chose qui convient, ou encore d'être mis dans des situations où les moyens ne sont plus suffisants pour faire correctement ce qui est demandé. Mais c'est aussi l'impossibilité de contempler son œuvre, le plus souvent engloutie par un ensemble de processus et procédures plus ou moins dématérialisés.

Hannah Arendt propose, dans son livre « *La condition de l'homme moderne* » <sup>(9)</sup>, une vision de l'œuvre

comme un produit réalisé en vue d'humaniser le monde et une manière d'exister. L'œuvre vue comme le produit du travail accompli, qui s'inscrit dans une temporalité longue, est absolument essentielle pour conforter l'identité professionnelle. Aujourd'hui, compte tenu du découpage et de la dématérialisation des tâches, il est de plus en plus difficile de contempler son œuvre. Pour imaginer ce constat, et pour prendre un métier où l'œuvre se matérialise, ce pourrait être comme un boulanger pétrissant sans cesse la pâte de son pain, mais sans jamais avoir la possibilité de le voir sortir du four, fini et bien doré.

Le temps court est devenu tyrannique, puisqu'il impose la **succession frénétique de tâches imposées**, sans palier de repos, de contemplation et de jouissance de l'œuvre effectuée.

## Pathologies de l'urgence

Sur le plan individuel, se dessine un tableau de pathologies liées à cette omniprésence de l'urgence. Le sentiment de ne pas pouvoir y échapper et de devoir accélérer sans cesse génère l'impression d'être pris dans un cercle vicieux auquel on ne peut pas échapper. « *Si on n'accélère pas le rythme, l'entreprise va mourir, mais si on accélère trop, c'est nous qui allons mourir* » <sup>(10)</sup>.

Quand l'individu ne parvient plus à suivre le rythme de l'accélération et de l'urgence en continu, c'est l'épuisement qui le guette. Il est significatif que ce soit ce type-là de pathologies, syndromes de fatigue chronique ou dépressions d'épuisement qui occupent à présent le devant de la scène dans les plaintes des salariés

« *N'étant plus sollicité au niveau de sa réflexion, ne pouvant plus prendre le temps du recul et de l'analyse, et sommé de réagir de manière toujours plus rapide [...] la personne finit par fonctionner sur sa seule dimension énergétique. Et comme une centrale électrique ou un circuit électronique, à certains moments et du fait d'une surchauffe prolongée, les branchements ou les connections sautent brutalement, comme sous l'effet d'un gigantesque court-circuit* » <sup>(11)</sup>.

Ainsi, il existe bel et bien un piège dans la jouissance d'une temporalité courte, celle de l'instant, puisqu'elle s'évanouit aussitôt qu'elle est vécue.

(7) Aubert N., préc.

(8) Aubert N., préc.

(9) Arendt H., « *La condition de l'homme moderne* », Paris, Calmann-Lévy, coll. Pocket Agora, 1983.

(10) Aubert N., préc.

(11) Aubert N., préc.



**L'urgence grise l'individu, le drogue et l'étourdit.** La pression par l'urgence, qu'elle soit subie ou choisie, détruit petit à petit les capacités individuelles à choisir, hiérarchiser, et à se projeter dans le temps.

Et si l'urgence a de tels impacts sur les individus, quels sont-ils sur les collectifs ?

### Collectif et lien social face à l'urgence

Focalisé sur la nécessité de venir à bout de son propre travail, l'individu ne trouve plus le temps de respiration nécessaire pour garder vivant le lien avec les autres membres de l'équipe. Ainsi, les collectifs se perdent, car il n'y a plus le temps d'échanger, plus le temps pour le café, **plus d'espace de dialogues d'apparence inutiles**. On voit alors se développer dans les organisations **une solitude**, une distance, du non-intérêt, de la non-implication, une attitude du type : « *Après tout, je n'en ai rien à faire* ». Les responsabilités des uns vis-à-vis des autres s'amenuisent, et chacun se recroqueville sur la gestion de ses tâches, provoquant de plus en plus la perception de **fonctionnements « en silos »**. Les urgences des uns s'entrechoquent avec les urgences des autres.

On peut alors revenir sur la case 4 de la matrice dite d'« Eisenhower ». Ce qui se loge dans le « *pas urgent* » et « *pas important* » n'a peut-être pas d'utilité dans la réalisation des tâches à court terme. Mais **la suppression de ces activités déstructure les collectifs**, au point que l'on observe **une perte du lien social basique**, et finalement **une perte du sentiment que l'autre existe**.

### Émergence de la violence

« *Sait-on ce que l'on fait (à autrui) quand on fait ce que l'on fait ?* » <sup>(12)</sup>.

« *Moi je suis plutôt ouvert, tolérant, patient, notamment avec mes collaborateurs, c'est mon tempérament. Je suis plutôt pédagogue et je cherche en général à trouver des solutions. Mais avec cette pression, au bout d'un moment, vous devenez irritable, vous n'expliquez plus, vous êtes plus directif, vous allez à l'encontre de votre tempérament, mais vous y êtes forcé. Vous le voyez ou vous ne le voyez pas, donc on*

*vous le dit, et c'est comme ça que vous finissez pas vous en apercevoir* » <sup>(13)</sup>.

La multiplication des plaintes pour harcèlement moral n'est pas indépendante des processus décrits depuis le début de cet article. Elles ne sont pas exclusivement la conséquence de ces processus, mais ils y participent assurément. Le développement du **travail sous pression** et dans l'urgence **affecte profondément la nature des relations interpersonnelles**. « *Ainsi, chacun de nous peut se trouver alternativement victime ou instigateur de la violence, et le paradoxe est déposé dans cette double assignation du sujet : il est celui par lequel la violence s'exerce et celui sur lequel elle s'exerce* » <sup>(14)</sup>.

Il est aujourd'hui particulièrement difficile de décrire ce que l'on nomme **les violences ordinaires**, tant elles se sont installées au cœur des situations de travail, parfois sous le visage d'une saine compétition, d'une émulation collective, de modalités d'apprentissage ou de processus d'intégration.

« *Ce sont ces multiples comportements, éminemment ordinaires, entre collègues, entre hiérarchiques et subordonnés, le plus souvent recouverts d'insignifiance parce que relevant, en apparence, des règles du jeu de la vie au travail, qui sont source de tensions, d'humiliations, de vexations, d'injustices. Ce sont ces petites décisions, ces minuscules réactions, ces détails logés tantôt dans un propos a priori inoffensif, tantôt dans une attitude n'ayant rien de particulièrement remarquable, qui incarnent ce par quoi passe la violence* » <sup>(15)</sup>.

Pour beaucoup, il n'y a violence que s'il y a intention de l'exercer. C'est la « *violence actionnelle* », décrite par exemple dans les ouvrages de Marie-France Hirigoyen <sup>(16)</sup> comme la violence perverse, ou réactionnelle lorsqu'elle correspond à des réponses incontrôlées que les individus peuvent être conduits à donner dans des situations particulières et dont rend compte, par exemple, la formule usuelle « *j'étais hors de moi* ».

<sup>(13)</sup> Aubert N., préc.

<sup>(14)</sup> Herreros G., préc.

<sup>(15)</sup> Herreros G., préc.

<sup>(16)</sup> Hirigoyen, M-F., « *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* », Paris. Éd. La Découverte – Syros, 1998.

<sup>(12)</sup> Herreros G., « *La violence ordinaire dans les organisations* ». Toulouse, Éd. Eres, 2012.





Mais il existe une **violence bien plus complexe** à reconnaître, **et bien plus fréquente que les deux premières** : il s'agit de celle exercée par des protagonistes qui n'ont le plus souvent rien de pervers, et ne paraissent pas tirer de plaisir de ce qu'ils infligent, ni même le plus souvent avoir conscience de l'infliger. Cette violence est d'autant plus préoccupante qu'elle est justement considérée comme conventionnelle, et est infligée en toute ignorance, cécité, en toute indifférence et parfois même en toute bonne conscience.

Ainsi, « *le chef de service, le responsable d'atelier, [...] le collègue de bureau, le compagnon de travail, vous et moi, pouvons être partie prenante de ces situations où la violence malmène, rabote, et parfois détruit carrément les êtres* » <sup>(17)</sup>.

Si les situations de plaintes pour harcèlement se multiplient, c'est peut-être que **cette violence a atteint aujourd'hui un niveau jugé inacceptable par certains individus**, et qu'ils utilisent la voie juridique pour qu'elle soit reconnue, à défaut de trouver des marges d'actions dans l'entreprise pour pouvoir agir et la dénoncer.

« *L'organisation peut être toute entière structurée et ravagée par la pratique ordinaire de la violence sans que cela n'émeuve quiconque* » <sup>(18)</sup>.

Mais force est de constater que le traitement organisationnel ou juridique de ces situations ne satisfait le plus souvent aucun des protagonistes, ni les conseils d'ailleurs, pour qui la subjectivité intrinsèque à la façon dont les gens vivent ces processus est difficile à entendre, et encore plus à transposer en argumentaires objectifs recevables juridiquement.

Il n'est pas question pour autant de nourrir une chimère selon laquelle les rapports sociaux au travail pourraient être totalement vidés de toute forme de violence, puisqu'ils sont aussi des rapports de pouvoir. Il s'agit dès lors de **tenter d'éclairer les processus qui conduisent à minimiser, voire à nier l'existence de cette violence**, et ce depuis plusieurs (dizaines) d'années. Cette tentative s'inscrit dans une volonté de faire de la prise en compte de la violence un enjeu majeur des organisations, non

pas dans un but illusoire et unique de supprimer toute souffrance au travail, mais plutôt de tenter de faire en sorte qu'elle diminue. Cette perspective leur permettrait de retrouver une performance à long terme, en lien direct avec les pleines capacités de leurs salariés, et notamment de leurs capacités psychiques.

## Chronos et l'organisation du travail

Les pratiques nommées à risque ont, pour certaines, beaucoup à voir avec la modification du rapport au temps. Sans prétendre à une exhaustivité, voici quelques exemples :

- émettre des injonctions paradoxales, par exemple enjoindre à prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire, sans que le salarié n'ait le niveau de responsabilité pour arbitrer ;
- déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du salarié ;
- obliger le travail en apnée, sans temps de répit, en multipliant les réunions ou les déplacements ;
- envahir les espaces hors temps de travail, par le biais des nouvelles technologies de l'information ;
- augmenter la charge de travail en réduisant les délais...

Si elles deviennent courantes et répétées, ces pratiques participent des processus de violence décrits plus haut. Elles n'ont pas l'apparence de la violence, mais en contiennent les caractéristiques. Et pourtant, dans un contexte généralisé de pression par le temps, dans une culture de l'urgence, elles ne sont plus interrogées par les organisations. Pire, elles sont parfois légitimées avec un discours sur l'efficacité, la compétitivité et la performance.

Ainsi, les modifications contemporaines du rapport au temps ont des conséquences significatives sur les pratiques et au cœur des organisations. Si la description peut paraître préoccupante, il est temps à présent de se poser la question de l'**antidote**. Existe-t-il ? Quelle forme prendrait-il ? Sur quels dispositifs et projets pourrait-il s'appuyer ?

<sup>(17)</sup> Herreros G., préc.

<sup>(18)</sup> Herreros G., préc.





## ZOOM TAJ – PRATIQUES MANAGÉRIALES INADAPTÉES ET HARCÈLEMENT MORAL



**Érie GUILLEMET**

Avocat Associé, Taj, Société d'avocats,  
une entité du réseau Deloitte

L'accélération du temps au sein de l'entreprise et, plus particulièrement, dans les relations de travail, peut conduire à la multiplication de pratiques managériales pouvant être mal vécues et/ou mal perçues par les salariés : augmentation de la charge de travail, accélération de la cadence, immixtion du domaine professionnel dans la sphère privée (*via* des courriels et/ou des appels le soir et le week-end sur le téléphone portable professionnel), comportements autoritaires du management lui-même soumis à la pression, ambiance de travail dégradée, etc.

Dans ce contexte généralisé de temps raccourci, ces pratiques peuvent s'avérer courantes et répétées, voire banalisées ou ignorées, si elles permettent d'atteindre le niveau souhaité de productivité et de réactivité.

Pour autant, elles peuvent coûter cher à l'entreprise et engager sa responsabilité lorsqu'il est constaté qu'elles caractérisent un harcèlement moral.

### **Management constitutif de harcèlement moral**

La qualification de harcèlement moral est strictement encadrée par l'article L. 1152-1 du Code du travail qui le définit comme « *des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail* » du salarié « *susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Traditionnellement, cette notion renvoyait à des actes de malveillance dirigés vers une personne déterminée.

L'évolution de la société, l'accélération du temps, mais aussi le développement d'une certaine culture des risques psychosociaux (RPS), ont poussé la Cour de cassation à en élargir le spectre pour prendre en compte les comportements managériaux inadaptés.

C'est ainsi que pour la première fois, en 2009 <sup>(19)</sup>, la chambre sociale a affirmé clairement qu'un système de management pouvait être générateur de harcèlement moral si les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique se manifestent, pour un salarié déterminé, par des agissements répétés tels que définis par l'article L. 1152-1 précité.

Après avoir confirmé cette position à de nombreuses reprises <sup>(20)</sup>, la Cour a même admis que le harcèlement managérial puisse être le fait d'un tiers à l'entreprise qui exerçait une autorité de fait sur les salariés <sup>(21)</sup>.

Cette reconnaissance n'est toutefois pas systématique : ainsi, dans un arrêt du 22 octobre 2014 <sup>(22)</sup>, la Cour de cassation a approuvé le raisonnement de la cour d'appel qui n'avait pas retenu la qualification de harcèlement managérial à des faits pourtant similaires à d'autres affaires où il avait été constaté.

Bien que les critères de distinction entre le harcèlement moral managérial et la gestion autoritaire semblent flous, il n'en demeure pas moins que l'employeur ne doit pas rester passif face à ces situations.

### **Réactions appropriées face à des pratiques managériales inadaptées**

Les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail imposent à l'employeur de prendre toutes

(19) Cass. soc., 22 oct. 2014, n° 13-18.862. Dans cette espèce, il était notamment reproché au manager de faire preuve d'agressivité envers ses subordonnés ou encore de leur imposer de rendre un rapport d'activité quotidien sous peine de recevoir de nombreuses relances « *au ton sec* ». Si les juges ont effectivement considéré que la manager s'était rendue coupable d'une « *gestion autoritaire et inappropriée* », ils n'ont pas retenu la qualification de harcèlement moral.

(20) Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321.

(21) Notamment Cass. soc., 3 févr. 2010, n° 08-44.107 ; Cass. soc., 17 janv. 2013, n° 11-24.696 ; Cass. soc., 21 mai 2014, n° 13-16.341, n° 12-25.315, n° 13-15.627, n° 13-16.135.

(22) Cass. soc. 1<sup>er</sup> mars 2011, n° 09-69.616.



### Réactions appropriées face à des pratiques managériales inadaptées

Les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail imposent à l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, par la mise en œuvre d'actions de prévention des risques professionnels, d'information et formation, et la mise en place d'une organisation et de moyens constamment adaptés aux circonstances et à leur éventuel changement.

Appliquée au harcèlement moral, la jurisprudence considère que l'employeur doit :

- justifier avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par les articles précités ;
- et, s'il est informé de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral, prendre les mesures immédiates propres à le faire cesser.

Par conséquent, que les pratiques managériales soient ou non qualifiées de harcèlement moral, l'employeur a l'obligation de veiller à la prévention des risques liés au management et de réagir rapidement pour faire cesser toute situation pathogène qui peut être source de « souffrance » et de stress pour les salariés.

Il pourra par exemple proposer à ses managers des formations aux bonnes et mauvaises pratiques, s'assurer de l'effectivité du droit à la déconnexion, ou encore instaurer des mécanismes d'alerte pour les salariés qui souhaiteraient signaler des pratiques inadaptées... ♦

## LA RÉFLEXIVITÉ : UNE NÉCESSAIRE CONDITION DE TRAVAIL

« Assurément, dans une organisation, ce qui peine à être dit ne gagne pas à être durablement tu » <sup>(23)</sup>.

L'accélération du temps, l'installation d'un régime d'urgence et les potentielles violences qui en découlent conduisent de nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales à défendre l'institutionnalisation d'espaces de réflexivité au sein même des organisations et des collectifs de travail.

La réflexivité est une démarche méthodologique en sciences sociales, qui consiste à analyser de manière approfondie son propre travail ou ses propres pratiques, et d'en prendre conscience.

Quels pourraient être les apports d'une telle pratique au sein des organisations, et comment pourraient-elles venir soutenir les situations de travail et les professionnels ?

## Le monde organisationnel apprenant d'Argyris et Schön

Argyris et Schön <sup>(24)</sup> cherchent à penser **un monde organisationnel** qu'ils qualifient d'**apprenant**. Ils posent une condition qui se loge dans le renoncement à la conception positiviste consistant à séparer et hiérarchiser les types de savoirs. Pour eux, le positivisme place symboliquement le savant, l'ingénieur et le professionnel comme les trois modes de connaissances qui prévalent dans le monde moderne.

Pour Schön, il est essentiel d'en finir avec cette conception pour penser différemment les articulations entre les différents modes de connaissances, car les multiples formes de savoir se nourrissent simultanément et s'entrecroisent. Il précise qu'une dissociation entre la réflexion et l'action n'est pas pertinente, puisque la réflexion théorique existe au cours même de l'action, et est indissociable de la pratique dans laquelle elle se déploie.

Ainsi, dans les organisations qualifiées d'apprenantes, c'est **une conversation généralisée** qu'il convient d'organiser pour renforcer la réflexion du praticien, mais aussi transformer l'organisation en débouchant sur un nouveau système d'apprentissage organisationnel : cette organisation pourrait alors être qualifiée de réflexive

## Organisation réflexive

L'organisation réflexive autoriserait donc la prise de parole critique et la comprendrait comme une forme de fidélité à l'organisation, cette critique étant centrée sur le contenu de l'activité et le sens qu'elle prend pour les professionnels engagés. Ce type d'organisation mettrait donc à bas le modèle selon lequel les uns savent et sont en droit de définir ce que doit être le travail, et les autres, les « non-sachants »,

(23) Herreros G., préc.

(24) Argyris C., Schön D.A., « Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique », Paris, Éd. de Boeck, 2002.



doivent se conformer aux scripts, guides de bonnes pratiques, référentiels et recommandations en tout genre. Ainsi, en s'appuyant sur la professionnalité des acteurs <sup>(25)</sup>, la controverse pourrait s'institutionnaliser et venir nourrir « *la dispute professionnelle* » <sup>(26)</sup>.

Savoir questionner ce qui se donne comme une évidence, s'appuyer sur les écarts entre le discours institutionnel, le réel et la réalité vécue par les acteurs permettrait une mise en action d'autres possibles.

*« Il faut pouvoir imaginer autre chose que ce qui est pour pouvoir vouloir, et il faut vouloir autre chose que ce qui est pour libérer l'imaginaire »* <sup>(27)</sup>.

### Intégrer la réflexivité dans les pratiques managériales

Il est possible de faire l'hypothèse qu'au sein d'une telle organisation, entendue comme espace de controverse généralisée sur les pratiques, **la violence ne pourrait plus être infligée en toute tranquillité par ceux qui la manient avec conscience, ou le plus souvent en toute inconscience.**

*« [...] la résistance à ladite violence peut s'imaginer. Justement parce qu'il [l'individu] en connaît le goût amer et les processus plus ou moins invisibles par lesquels elle opère, il peut, en appui sur sa sensibilité, en limiter l'exercice, à supposer qu'il y soit invité par des organisations réflexives adaptées. [...] Il n'y a rien à attendre de ceux, parmi les sujets, qui exercent la "violence actionnelle" et qui savent pertinemment ce qu'ils font quand ils font ce qu'ils font. [...] Mais ces sujets-là ne sont pas les plus nombreux. D'autres, majoritaires, couvrent leurs actes d'une cécité totale ou partielle, se parent de justifications qui ne sont en aucune façon des convictions, pour s'expliquer ce qu'ils font »* <sup>(28)</sup>.

La réflexivité peut être une alliée puissante pour les organisations, afin qu'elles ne deviennent pas des parcours du combattant pour les individus et les

collectifs qui y travaillent. La réflexivité encourage la pensée, l'altérité, la conflictualité, en cela elle est une **arme de transformation massive.**

*« J'entends plaider l'idée qu'une certaine réflexivité au travail permet non pas d'éradiquer toute forme de violence, mais au moins de signaler les mécanismes de celle-ci, en soulignant la part active que les uns et les autres peuvent y prendre »* <sup>(29)</sup>.



Le rapport au temps s'est modifié, et l'accélération constante vécue a des conséquences majeures sur les organisations, sur les collectifs et sur la santé des individus. Se développent aujourd'hui de nombreux mouvements « *slow* » : *slow food*, *slow city*, *slow management*... Pourtant ces mouvements conduisent le plus souvent à une forme de marginalité, démontrant ainsi qu'il n'est pas aisé de sortir de cette spirale.

Ce fonctionnement priorisant en permanence l'urgence sur les activités à plus long terme vient mettre à mal les organisations jusqu'à laisser se dérouler des violences ordinaires qui s'insinuent dans les situations de travail. **Il est possible aujourd'hui de proposer aux organisations des espaces pour permettre aux individus et aux collectifs d'institutionnaliser une réflexivité salutaire.** Elle est importante pour la survie et la performance de l'organisation, et elle est certainement essentielle pour la santé psychologique des salariés qui s'y engagent.

Sur le plan fonctionnaliste, la case 4 de la matrice dite d'*Eisenhower* est peut-être à supprimer. Mais **sur le plan des humanités**, les activités qu'elle regroupe sont essentielles, car elles sont celles qui font d'une organisation une communauté de femmes et d'hommes qui coopèrent, qui se reconnaissent en tant qu'êtres humains et qui s'engagent à lutter contre la violence ordinaire des rapports sociaux. Ainsi, les individus réalisent, grâce aux liens qu'ils tissent, grâce à leur travail, grâce à leur contribution à la performance de leur organisation, une œuvre qui les dépasse. ♦

<sup>(25)</sup> Linhart D., « *La comédie humaine du travail : de la dés-humanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale* ». Toulouse, Éd. Eres, 2015.

<sup>(26)</sup> Clot Y., « *Le travail à cœur* », Paris, La Découverte, 2010.

<sup>(27)</sup> Castoriadis C., « *L'institution imaginaire de la société* », Paris, Éd. du Seuil, 1975.

<sup>(28)</sup> Herreros G., préc.

<sup>(29)</sup> Herreros G., préc.



# Le nouveau rôle des RH face à l'automatisation des métiers



**Florent FRONTELA**

Directeur  
Deloitte Conseil – Capital Humain

**L**es professionnels des ressources humaines doivent aujourd'hui faire face à une double évolution de leur action. Pour accompagner les collaborateurs de l'entreprise tout d'abord, dont les métiers sont appelés à évoluer en lien avec l'irruption sans précédent de nouvelles technologies qui impactent le business et les métiers eux-mêmes. Pour savoir se réinventer ensuite, car les métiers des ressources humaines sont appelés à évoluer au même titre que la plupart des métiers de l'entreprise.

Pour accompagner ces transformations, il est nécessaire d'être préparé, de comprendre ce que font les différentes technologies et de savoir en parler. Cette dimension fait désormais partie intégrante du quotidien de la fonction ressources humaines. La curiosité, la culture « *digitale* » et la maîtrise des différents

La maîtrise des enjeux technologiques par la fonction RH permet d'accompagner les dirigeants à repenser le modèle organisationnel de leur entreprise, afin d'équilibrer l'alliance homme-machine.

rythmes de l'entreprise deviennent des impératifs pour assurer cette fonction essentielle des organisations.

## CARACTÉRISTIQUES ET IMPACTS DE L'AUTOMATISATION

### Après l'emballement, la prise de recul

Souvenez-vous... En 2016, les études spécialisées et les médias relayaient de manière incessante que la moitié des métiers que nous connaissions allaient disparaître sous les coups assénés par les robots, par la 4<sup>e</sup> révolution industrielle et par l'intelligence artificielle. Trois ans plus tard, en 2019, les mêmes études montrent un net recul de ces estimations, et la prudence est de mise.





Il ne s'agit pas de nier les impacts potentiels de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, à terme, sur nombre de métiers. Mais il est utile de rappeler que, face à une question aussi complexe – et à l'évolution en conséquence de la fonction RH – il est préférable d'intégrer les différents éléments de la réflexion, afin de concilier les temps spécifiques de l'innovation, de la stratégie des choix budgétaires, et de l'évolution des compétences et de l'accompagnement des collaborateurs.

### **Double impact : sur le business et sur les process**

Il y a encore 10 ans, le métier historique des grands cabinets d'audit (les Big4) se faisait encore largement à base de papier. Lorsqu'il fallait effectuer un audit des stocks en entrepôt, c'était à la main, armé de son crayon, de ses (gros) classeurs, sur place, pendant plusieurs jours. Il fallait bien être au contact du produit pour constater qu'il existait, n'est-ce pas ? Il fallait avoir « vécu » l'entrepôt pour devenir un auditeur chevronné. Cela faisait partie intégrante de la courbe naturelle d'apprentissage.

Aujourd'hui, avec les progrès fulgurants réalisés dans la digitalisation des chaînes logistiques, la plupart des entrepôts sont connectés, dotés de capteurs, et la majeure partie des travaux et des analyses d'audit de stocks se fait à partir d'une masse considérable de données collectées, traitées par des algorithmes pour les opérations les plus simples et les plus répétitives, permettant ainsi de renforcer l'évaluation des risques et une restitution à forte valeur ajoutée.

Cette évolution n'est qu'un exemple parmi d'autres. L'audit, comme la plupart des métiers, se transforme en profondeur. Prenez les métiers du secteur bancaire pour lesquels la digitalisation réduit la « *distance* » avec les clients. Les « applis » peuvent désormais relier la clientèle et les centres de traitement, remettant ainsi le client au centre de l'organisation. Cette situation pose la question du rôle du Front Office dans les années à venir, et du devenir des agences bancaires ou d'assurance. Elle pose également la question du rôle et du positionnement que ces centres de traitement peuvent avoir en termes de fonctions commerciales et de conseil.

### **Nouveaux défis**

Ce que nous constatons aujourd'hui, c'est que l'impact global des nouvelles technologies n'est pas uniformément appréhendé dans l'entreprise, et que l'importante surmédiatisation que connaissent l'au-

tomatisation et l'intelligence artificielle nuit à la qualité des décisions stratégiques en termes d'évolution des métiers et des compétences.

Le plus compliqué pour les entreprises est de pouvoir lier les projets technologiques qui sont source de croissance pour le chiffre d'affaires, et l'optimisation des ressources en lien avec l'évolution de leurs métiers.

Prenez le métier de contrôleur des titres de transport dans les trains. Nous avons tous en mémoire cette fonction de contrôle et de sanction à l'intérieur des rames. Avec le passage de la vente physique à la vente sur internet, puis sur smartphone (les agences se concentrant sur le conseil personnalisé), combiné à l'installation de portiques anti-fraude, le contrôle systématique devient marginal pour son activité, qui s'oriente vers un service de proximité. Une évolution du « contrôle » vers le « *service à bord du train* » qui demande, entre autres, de revoir les profils les plus à même de remplir cette fonction.

Pour être bien accompagnées, ces évolutions nécessitent que le dialogue entre les acteurs chargés de penser l'évolution du business, de la technique et du capital humain soit savamment orchestré ; et qu'une veille sur la maturité des nouvelles technologies soit effectuée, pour pouvoir régulièrement analyser l'impact de ces dernières sur les métiers.

Il faut avant tout savoir de quoi l'on parle.

### **Maîtriser les bases des briques technologiques**

L'enjeu ici est bien de comprendre quelles sont les technologies à l'œuvre et leur potentiel. Par automatisation, nous entendons les briques de base qui la constituent. Et les technologies qu'il nous paraît aujourd'hui essentiel d'intégrer sont : la RPA (pour Robotic Process Automation, ou capacité à opérer des opérations scriptées ou des suites d'actions simples), l'ICR (Intelligent Content Recognition ou reconnaissance visuelle d'un texte), le NLG (Natural Language Generation, ou la capacité à extraire des données pertinentes d'un texte ou d'une expression pour en créer un contenu).

**Robotic Process Automation (RPA).** C'est un robot-logiciel qui exécute des tâches répétitives sur la base d'un script. Probablement la technologie la plus mature, elle permet de s'affranchir des tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Installer de la RPA doit être une occasion de repenser la performance des processus et de l'organisation. Vous passez du





temps à faire le lien entre plusieurs logiciels qui ne se parlent pas ? La RPA est faite pour vous.

**Natural Language Generation (NLG).** Le NLG, c'est la capacité à composer un texte à partir de données structurées (i.e. « *propres* »), selon une ligne éditoriale définie. Le NLG possède une forte capacité d'automatisation de la rédaction de rapports et de tableaux de bord (financiers, RH, achats...), mais il nécessite un important travail de préparation des données. Le journaliste virtuel qui rédige des articles sur l'évolution du cours de la bourse ou sur les résultats de matchs sportifs, c'est lui.

**Intelligent Content Recognition (ICR).** Ou la reconnaissance d'une chaîne de caractères manuscrits ou dactylographiés pour la transformer en données. Une technologie déjà ancienne qui permet de simplifier la gestion de documents papiers et la saisie de leurs informations. En fonction du volume à traiter, elle peut représenter un fort avantage, mais doit encore gagner en fiabilité. Autrement dit, rappelez-vous l'impact de cette technologie sur les métiers du tri de courrier lorsque vous avez commencé à renseigner votre code postal sur les premières enveloppes avec des carrés définis à cet effet.

**Cloud computing.** Des serveurs à distance qui stockent données et logiciel. Le cloud permet d'exploiter une importante puissance de calcul ou de stockage avec une grande souplesse selon le type de client, du stockage de données à l'utilisation d'applications. Elle apporte agilité et réduction des coûts d'infrastructure, mais questionne l'ensemble du marché traditionnel du stockage et de la maintenance informatique.

**Intelligent Chatbots.** Les Chatbots intelligents peuvent assurer une conversation *via* une plateforme de messagerie. Les chatbots deviennent intelligents lorsqu'ils reconnaissent, voire prédisent, les besoins des utilisateurs. Cette forme d'interaction permet de s'adapter aux différents scénarii d'une conversation, en évitant les effets d'ennui constatés jusqu'ici sur les chatbots traditionnels. Autrement dit, cela devient intéressant quand vous arrêtez de vous dire « *tiens, j'ai encore affaire à un chatbot qui me balance du texte automatique* » à « *vous êtes un chatbot ou un humain ?* »

**Capteurs ou « sensors ».** Ils reproduisent le toucher, l'ouïe, la vue et même le goût et permettent autant aux robots des entrepôts de déambuler les mains pleines qu'à des caméras chinoises de surveiller leur population, ou plus simplement de détecter des incendies ou

de vous aider lors de votre marche arrière. Capteurs et chatbots, ce sont nos cinq sens réunis.

**Le predictive modeling.** Que faire une fois toutes les données collectées, reçues, classées ? On parle de Big Data, de tsunami de données... dont se nourrissent des algorithmes de probabilité pour prévoir un événement. Le *Predictive Modeling* répond à la question : « *Que risque-t-il de se produire ?* ». En observant des données internes et externes à l'entreprise, cela permet ainsi aux dirigeants d'anticiper les risques et opportunités pouvant affecter leur business. À titre d'exemple, l'ensemble des données relatives à la performance et l'engagement des collaborateurs permettent d'identifier les éventuels impacts sur le turn-over.

**La Blockchain.** C'est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, sans organe de contrôle central. Imaginez que chaque transaction soit stockée dans un registre numérique infalsifiable et ouvert à tous, c'est l'esprit de la Blockchain.

**Intelligence artificielle.** On parle ici d'apprentissage supervisé où les données entrantes sont traitées en vue d'une demande spécifique. Si vous collectez l'emplacement et la vitesse de véhicule, vous pouvez modéliser les flux de circulation, vous pouvez par conséquent optimiser la circulation grâce à la gestion des feux tricolores. Autre exemple, si vous connaissez l'historique d'achat d'un client sur internet, vous pouvez prédire le comportement d'achat futur et vous pouvez créer une application de fidélisation sur mesure.

On parle également d'apprentissage non supervisé. Et si les applications liées à l'apprentissage supervisé sont nombreuses, elles ne sont rien face au potentiel de l'apprentissage non supervisé. Il s'agira pour l'IA de résoudre des problèmes complexes et créer de nouveaux modèles (propagation des maladies, fluctuations de prix...).

## RH : UN RÔLE STRATÉGIQUE

### Connaître les facteurs-clé

Aujourd'hui, il est primordial de considérer cinq facteurs essentiels pour le déploiement d'une technologie d'automatisation et pour en projeter les impacts.

– *la faisabilité technologique* : la technologie doit être inventée, intégrée et adaptée en solutions à des cas spécifiques ;



### QUELLE PERMÉABILITÉ DU CONTRAT DE TRAVAIL FACE À L'AUTOMATISATION DES TÂCHES ?



**Éric GUILLEMET**

Avocat associé, Taj - Société d'avocats,  
une entité du réseau Deloitte

En raison de la robotisation des métiers au sein de l'entreprise, certaines tâches qui étaient jusque-là effectuées par des salariés vont désormais être réalisées en tout ou partie par des machines. En parallèle, les salariés pourront être amenés à effectuer de nouvelles tâches induites par la robotisation.

Dans quelle mesure l'employeur peut imposer à ses salariés ces évolutions de leurs tâches, et plus généralement de leurs métiers ?

En la matière, la jurisprudence appréhende l'évolution des tâches des salariés de deux manières différentes :

- soit l'évolution constitue une modification du contrat de travail pour motif économique, pour lequel l'accord du salarié est requis ;
- soit cette évolution est analysée comme un simple changement des conditions de travail du salarié pouvant lui être imposé unilatéralement par l'employeur en vertu de son pouvoir de direction.

Un contrat de travail sera considéré comme étant modifié dès lors que les éléments qui ont été déterminants pour sa conclusion seront impactés de façon significative. Il en est ainsi notamment en matière de rémunération, durée du travail et de qualification. Une analyse au cas par cas sera nécessaire en la matière.

Cette distinction a toute son importance, car dans l'hypothèse du refus d'un salarié d'un simple changement des conditions de travail, ce dernier commet alors une faute, et s'expose à un licenciement pour motif disciplinaire.

Il en va différemment d'une modification du contrat de travail pour motif économique, qui doit recueillir l'accord préalable du salarié selon une procédure particulière. Si le salarié refuse la modification proposée par l'employeur, ce dernier doit soit renoncer au projet et maintenir le contrat en l'état, soit engager une procédure de licenciement pour motif économique, le refus du salarié n'étant pas fautif.

Notons également que certains postes de travail pourront être purement et simplement supprimés par la robotisation induisant le licenciement pour motif économique des titulaires des postes à défaut de l'acceptation d'une solution de reclassement.

La robotisation de certains métiers de l'entreprise par l'introduction de nouvelles technologies peut s'analyser comme des mutations technologiques ayant une incidence sur l'emploi, lesquelles constituent un motif économique de licenciement.

Dans ce cadre, les employeurs pourront recourir au licenciement collectif, le cas échéant *via* un plan de sauvegarde de l'emploi. À cet égard, l'employeur qui envisage de procéder au licenciement de salariés pour des raisons économiques doit respecter une procédure qui diffère selon le nombre de salariés concernés.

Dans tous les cas, il doit chercher à reclasser les salariés avant de les licencier et respecter un ordre des licenciements.

Dans l'hypothèse d'un licenciement économique de 2 à 9 salariés dans une même période de 30 jours, l'employeur est d'abord tenu de réunir et de consulter les représentants du personnel sur ce projet. À la suite de cette consultation, et après avoir tenté de reclasser les salariés concernés, l'employeur peut procéder au « petit » licenciement économique.

Dans l'hypothèse d'un licenciement économique d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours dans une entreprise d'au moins 50 salariés, la procédure se caractérise, d'une part, par l'obligation d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) négocié entre les syndicats et l'employeur, ou établi unilatéralement par l'employeur après consultation des représentants du personnel, d'autre part, par un contrôle administratif sur le PSE et la procédure consultative.



Les entreprises pourront alternativement recourir à la rupture conventionnelle collective. Elle est soumise à un triple accord (partenaires sociaux matérialisé par la signature d'un accord collectif, administration validant l'accord et s'assurant en particulier de son caractère non discriminatoire et de la réalité des mesures de reclassement et d'accompagnement, salarié). Ce dispositif vise en effet à permettre à l'entreprise d'anticiper les évolutions et de se transformer de façon simple, rapide et sécurisée sans automatiquement passer par une procédure de licenciement collectif. ♦

- *le coût de développement et de déploiement des solutions* : autrement dit, le coût du hardware et du software ;
- *la dynamique du marché du travail* : l'offre, la demande et le coût du travail humain déterminent en partie quelles activités seront automatisées ;
- *les bénéfices économiques* : une production plus importante, une qualité améliorée, ainsi que des gains sur le coût du travail ;
- *l'acceptation sociale et réglementaire* : même si l'automatisation du travail peut être bénéfique pour le business, son adoption peut prendre du temps, voire être remise en cause pour des raisons sociales sur un territoire donné, ou pour des raisons d'image pour l'entreprise.

## Transformation des métiers : se poser les bonnes questions

Comprendre l'impact de ces technologies sur les métiers, c'est revenir à une réflexion sur ce qui fait un métier, sur les tâches qui le caractérisent. C'est également disposer à un instant T des éléments de la veille permanente pour anticiper les évolutions à venir sur les différents secteurs. C'est enfin intégrer que certains métiers sont plus complexes que d'autres, et que ceux qui concentrent les tâches les plus répétitives, à faible valeur ajoutée, sont ceux qui sont les plus susceptibles d'être remplacés par des solutions plus rapides, plus précises, plus fiables, et plus performantes. Les métiers qui sont le plus en danger à court terme sont les métiers où l'homme ne fait finalement que faire le pont entre des technologies qui ne se parlent pas.

Avec l'automatisation des métiers, un ensemble de nouvelles questions se pose pour la fonction RH :

- comment repérer et faire évoluer des compétences en lien avec les nouvelles tâches à réaliser en présence de robots (compréhension des algorithmes, résolution de cas complexes, maintenance éventuelle...) ?
- faut-il avoir été jeune pour être vieux ? Comment intégrer les nouveaux arrivants, et notamment les plus jeunes, quand les tâches les plus basiques,

qui permettaient souvent de « rentrer dans le métier » ont été automatisées ?

- compétences et appétences, ou peut-on et veut-on assumer davantage de valeur ajoutée ? L'exemple des plateformes de services RH qui intègrent désormais des chatbots illustre bien la situation dans laquelle les gestionnaires RH voient leur charge de travail considérablement baisser et se transformer, puisque les collaborateurs peuvent « se servir » par eux-mêmes, seuls les cas spécifiques ou complexes restant à traiter par la RH ;
- quelle stratégie de recrutement, lorsque la centralisation des tâches passe avant celle des hommes ? Installer par exemple une centrale de traitement automatisé de la paye à Paris signifie que le turn-over sur les gestionnaires de paye lyonnais devra être géré différemment ;
- quelle pertinence pour les métiers les plus transactionnels au regard des gains permis par l'automatisation ?
- quels nouveaux risques psychosociaux, et quelle sécurité juridique face à des métiers de plus en plus atomisés ?

## Intégrer sa propre transformation

### De la nécessité d'être « techsavvy »

Être « techsavvy », ce terme anglais intraduisible qui signifie que vous comprenez les technologies et en maîtrisez les enjeux sans nécessairement savoir coder, va devenir un enjeu majeur pour la fonction RH. Et force est de constater que la maturité sur ces sujets est faible aujourd'hui. Ces technologies doivent pourtant être connues et comprises pour intégrer l'étendue des changements à venir dans le monde du travail.

À l'image de l'ensemble des fonctions dites support, la fonction RH doit repenser son modèle organisationnel pour pouvoir maîtriser et présenter une vision consolidée de l'automatisation au sein de l'entreprise. Elle doit en cela renforcer (et parfois créer) un rôle de business partner où la dimension technologique est appelée à devenir de plus en plus importante, avec une mise en tension des problématiques et des décisions d'investissement des métiers et des politiques RH.



Elle doit également intégrer une potentielle évolution de centre de coûts à centre de profit au service des clients internes et même externes, sur la base d'une relation clients-fournisseurs parfois représentée par des contrats de services. Elle peut par exemple « commercialiser » de la donnée qu'elle accumule et l'exploiter pour aider le métier à prendre les bonnes décisions. Les outils d'Analytics permettent par exemple aux DRH de proposer des modèles prédictifs de comportement des collaborateurs (turn-over...).

### Préparez-vous !

La mise en lumière des principales technologies à l'œuvre dans la transformation du travail et l'in

tégration des zones à surveiller doivent permettre d'anticiper les décisions à prendre dans la gestion du capital humain. C'est bien cet effort prospectif permanent et cette anticipation qui confèrent à l'entreprise son caractère responsable dans la gestion et l'accompagnement des collaborateurs.

Et, même s'il est difficile de prévoir ce que les entreprises pourront exploiter à moyen terme, un principe est clair : seules les plus agiles et adaptables d'entre elles tireront leur épingle du jeu. Et pour reprendre les mots de deux experts reconnus : « *Dans les dix années qui viennent, l'intelligence artificielle ne remplacera pas les managers, mais les managers qui utilisent l'IA remplaceront ceux qui ne le font pas* » <sup>(1)</sup>.

### LES NOUVELLES OBLIGATIONS DE LA DRH DANS LE PROCESSUS D'AUTOMATISATION DE LEURS FONCTIONS



**Guillaume FLAMBARD**

Directeur, Taj - Société d'avocats,  
Une entité du réseau Deloitte

« *Toute personne dispose du droit de décider et de contrôler les usages qui sont faits des données à caractère personnel les concernant* » <sup>(2)</sup>.

Ce principe général s'applique aux données permettant d'identifier une personne physique. Il ne doit pas être ignoré dans le cadre de l'automatisation des fonctions et tâches dévolues à la direction des ressources humaines et doit être respecté tout au long du cycle de vie de la donnée.

En conformité avec les obligations légales et réglementaires qui lui incombent en qualité de responsable de traitements de données à caractère personnel, la direction des ressources humaines ne peut mettre en œuvre ces nouveaux outils innovants et intelligents sans avoir préalablement documenté les enjeux tenant aux finalités et moyens du traitement de ces données.

Cela s'applique notamment lors des traitements automatisés de données à des fins de gestion optimisée et simplifiée des ressources humaines. Des critères précis de traitements de données sont à prendre en considération, et ce en particulier lors du recrutement d'un candidat ou de la gestion de carrière d'un salarié. Dans le cadre du recrutement, les données collectées par le recruteur ne peuvent servir qu'à estimer la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé, et ce afin de respecter les principes de minimisation, de nécessité et de proportionnalité.

Dans le prolongement et une fois la personne recrutée, l'employeur est autorisé à collecter des informations complémentaires qui lui permettront de satisfaire à ses obligations légales ou contractuelles et à ses besoins organisationnels.

À la suite de la collecte et du traitement de la donnée, l'employeur ne peut conserver ni archiver que pour une durée limitée ces données personnelles.

(1) Brynjolfsson et McAfee, « *Des machines, des plateformes et des foules* ».

(2) L. n° 78-17, 6 janv. 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, art. 1, modif. par L. n° 2018-493, 20 juin 2018, relative à la protection des données personnelles.



Une politique générale de conservation, d'archivage, d'effacement des données doit être documentée en concordance avec les registres d'activités de traitements, ainsi que les bases légales et réglementaires auxquels ils se réfèrent. Il en ira de même concernant les références à faire figurer dans le cadre des contrats, mais aussi au niveau des notices ou mentions d'information en cas de recueil du consentement.

Ainsi, par exemple, en cas d'issue négative d'une candidature, il reviendra au recruteur d'informer le candidat qu'il souhaite conserver son dossier, afin que ce dernier donne son consentement pour la conservation et l'archivage des données ou bien objecte et sollicite la destruction de son dossier.

Si un candidat ne demande pas la destruction de son dossier et qu'il n'a pas consenti pour la conservation et l'archivage de son fichier ou de ses données, les données doivent être automatiquement détruites deux ans après le dernier contact.

Les données relatives à un employé sont conservées le temps de sa présence dans l'entreprise augmentée d'une durée de conservation après son départ conformément à la politique déterminée par l'entreprise, et ce avec l'assistance du délégué à la protection des données (DPO) pour celles qui en disposent.

L'automatisation de la direction des ressources humaines invite ainsi ses acteurs à repenser leurs rôles et leurs responsabilités afin d'assurer tout au long du cycle de vie des données et des dispositifs de plus en plus innovants et intelligents qui accompagnent leurs traitements, le respect de la protection des données mais aussi les droits des personnes concernées ♦

#### AVIS D'UN PROFESSIONNEL DE SANTÉ



##### Serge TISSERON

Psychiatre, docteur en psychologie et, depuis 2015, membre de l'Académie des technologies et Président Fondateur de l'Association « 3-6-9-12, apprivoiser les écrans et grandir »

**Q :** *Qu'entendez-vous par une interaction entre le robot et l'homme ? À partir de quand considère-t-on que l'on entre en interaction ?*

**ST :** Je parle d'interaction quand il y a la possibilité d'une réciprocité. Elle n'implique pas forcément une symétrie. L'homme et le robot ne sont pas dans la même posture, l'un commande et l'autre obéit. Mais une réciprocité est possible entre les deux pour trois raisons au moins.

Tout d'abord, la machine peut prendre l'initiative de la communication en interpellant l'homme, ce qu'aucune machine n'a encore fait à ce jour.

Ensuite, elle peut répondre aux questions que l'homme lui pose, mais aussi l'interroger à son tour, dans une approche collaborative.

Enfin, il est possible qu'une machine puisse un jour critiquer certains comportements professionnels inadaptés, notamment en phase d'apprentissage des humains. Cela supposera bien sûr que l'homme accepte qu'une machine lui fasse des critiques. C'est pourquoi tout ce qui encourage aujourd'hui le travail collaboratif entre humains et l'acceptation des critiques constructives prépare le travail de collaboration entre humains et robots, qui sera indispensable demain.

**Q :** *Qu'est-ce que « la psychologie des machines » ?*

**ST :** Les machines vont apprendre selon trois procédures : le renforcement, l'imitation et l'apprentissage profond (*deep learning*).

La combinaison des trois va amener certaines machines à privilégier l'un ou l'autre des modes de résolution des problèmes, en fonction de leurs algorithmes, mais aussi des comportements que leurs utilisateurs auront eus avec elles. Chaque machine aura donc un mode de fonctionnement particulier lié aux apprentissages privilégiés développés avec elle.





Bien sûr, aucune machine n'a et n'aura à proprement parler de psychologie, dans la mesure où la psychologie humaine nécessite de faire constamment des compromis entre ses désirs et les interdictions sociales. La « *psychologie des machines* » rassemblera donc les projections anthropomorphes de leurs utilisateurs sur elles. Les humains ne les confondront pas avec leurs semblables, bien entendu, même si certains d'entre eux ne pourront à terme s'empêcher de s'imaginer dans un tel cadre, comme si elles avaient leur autonomie de pensée, en oubliant qu'il y aura toujours des programmeurs derrière elles.

L'homme qui croit parler à la machine parle en réalité toujours à l'homme qui est derrière la machine.

### **Q : Quel type de pathologie pensez-vous que les travailleurs pourraient développer ?**

**ST :** Le premier est le rejet. Dans sa forme extrême, c'est l'inquiétude que les machines prennent trop de place, qu'elles nous évincent de notre emploi, ou finissent par nous diriger.

Cela peut aller jusqu'au fait d'attaquer la machine, ou de la saboter pour pouvoir l'accuser de dysfonctionner. Récemment, en Californie, des personnes ont jeté des pierres contre des véhicules sans chauffeur. Dans une forme plus banale, ce rejet pourra consister à refuser toute critique venant de la part d'une machine, c'est-à-dire toute forme de réciprocité, en confondant réciprocité et symétrie.

Le second risque est exactement opposé. C'est l'attachement excessif à la machine. Un employé pourra par exemple s'isoler de ses collègues de travail pour leur préférer la compagnie de sa machine, qu'il considérera comme un compagnon fiable. Mais un tel attachement pourra nuire à l'adaptabilité de cet employé s'il doit changer d'outil. En Irak, certains militaires se sont attachés à leur robot démineur *Packbot*, au point de risquer leur vie sur le champ de bataille pour le sauver. Ils tenaient aussi absolument à ce que leur robot, s'il était endommagé, ne soit jamais remplacé, mais toujours réparé quel qu'en soit le prix.

### **Q : Comment la machine est-elle perçue par les travailleurs ?**

**ST :** Un patron du secteur automobile m'expliquait qu'il avait introduit des robots dans une de leurs usines en Asie et que cela fonctionnait remarquablement bien. Mais l'introduction des mêmes machines en Europe pour le même poste de travail a été un échec. Les employés appartiennent à deux cultures différentes et ne vivent pas les choses de la même façon. C'est pourquoi l'immixtion des robots dans les entreprises doit s'accompagner de deux précautions essentielles.

La première est de mettre en œuvre, avant leur mise en service, une enquête d'acceptabilité pour déterminer la position des salariés, ce qui permettra le cas échéant de prendre en compte les réticences de certains d'entre eux et d'en tenir compte. Il est parfaitement contre-productif d'imposer à une personne qui ne le veut pas d'interagir avec une machine.

La seconde est de ne jamais laisser entendre que les compétences d'une machine sont comparables à celles d'un homme. L'introduction des robots nécessitera de plus en plus de prendre en compte, chez les employés, ce qu'on appelle les *Soft skills* et les *Mad skills*, c'est-à-dire les compétences parallèles à ce qui est demandé à l'employé, mais qui témoignent de sa plasticité psychique, de sa sociabilité et de sa créativité. Il est normal de juger les robots sur leurs qualités de précision, de rapidité et de fiabilité. Mais les travailleurs, eux, doivent l'être en prenant en compte leurs qualités spécifiquement humaines.

### **Q : Certains métiers seront-ils plus concernés que d'autres ?**

**ST :** Les machines remplissent peu à peu toutes les tâches considérées comme salissantes, pénibles, dangereuses et répétitives. C'est une excellente chose. Mais très vite, tous les métiers à faible capacité d'initiative, même s'ils sont qualifiés, seront menacés. Dans le domaine médical, il existe des tâches qui nécessitent une très grande compétence, mais que des machines sont aujourd'hui capables de faire mieux et plus rapidement que l'homme. C'est déjà le cas de l'interprétation des radiographies.

Bien sûr, il est prévu que le dernier mot revienne à l'être humain, mais qui osera contredire la machine ?

### **Q : Comment les entreprises peuvent-elles anticiper ?**

**ST :** La première étape serait de faire une enquête de réceptivité et de mener un travail d'explicitation : qu'est-ce qu'un robot, que peut-il faire, que ne peut-il pas faire ?



À partir de là, il serait essentiel de mettre au point une charte éthique définissant les principes appliqués par l'entreprise. À l'institut pour l'étude des relations hommes-robots, que j'ai contribué à créer en 2013, nous en avons une. Elle comprend des éléments qui peuvent être adaptés à chaque entreprise particulière, mais aussi certains qui nous paraissent non négociables. Parmi ceux-ci, il y a :

- le droit de tout humain à savoir s'il a affaire, dans ses relations, à un humain ou à une machine ;
- la possibilité de savoir ce que deviennent ses données personnelles capturées par la machine au cours des tâches réalisées en commun ;
- le rappel du fait que les robots ne remplacent les humains que pour autant que les tâches qu'ils accomplissent ne requièrent pas d'intervention humaine. Dès lors qu'une relation est mise en place, les robots doivent être considérés comme des outils comme les autres : ils doivent accompagner et aider les professionnels à obtenir des résultats supérieurs à ceux dont ils tiraient profit seuls auparavant, comme c'est notamment déjà le cas dans les domaines médicaux et scolaires.

**Q : À quels premiers symptômes une entreprise devrait-elle être vigilante ?**

**ST :** Une grande attention devra être portée dans l'hypothèse où l'on découvre qu'une forme de familiarité s'est instaurée du travailleur vers sa machine, comme dans les cas où l'intéressé décide de la « customiser », ou commence à lui donner un surnom... Si dans un premier temps, un tel comportement peut l'aider à « apprivoiser » plus facilement la machine et le rendre plus performant, on ne peut exclure l'hypothèse qu'il ait des difficultés à accepter une substitution de machine avec le risque ultime d'une déprime, voire une dépression.

**Q : Quels conseils donneriez-vous à un DRH pour gérer ces interactions ?**

**ST :** Il me semble important d'organiser des groupes de discussion avec des travailleurs qui utilisent les robots, afin d'échanger sur les diverses formes de relations qui peuvent s'établir avec eux. En effet, la relation avec une machine fait naître des questions que l'on ne peut pas forcément anticiper.

Il serait également intéressant d'introduire des psychologues et des ethnologues en entreprise pour animer ces groupes, et peut-être créer un poste adjoint au DRH, un DRHM, autrement dit un poste de Directeur des Ressources Hommes-Machines.

**Q : Quelle est pour vous la révolution robotique la plus importante ? À laquelle peut-on s'attendre dans un horizon de dix ans ?**

**ST :** Les diverses formes d'intelligence artificielle qui sont en train d'émerger constituent la plus grande révolution technologique. Mais celle-ci entraîne une autre : l'obligation de repenser l'éthique en entreprise, et la psychologie. C'est l'objectif de mon « *petit traité de cyber psychologie* » paru en 2018.

Cette psychologie des interactions hommes-machines se fixe trois objectifs :

- étudier la façon dont les machines transforment l'homme en modifiant ses expériences sensorielles et motrices ;
- étudier les nouvelles formes d'animisme qui pourraient se développer, fondées sur la croyance dans les capacités des machines très supérieure à leurs possibilités réelles ;
- et enfin, étudier les nouvelles formes de contrôle que ces machines rendent possible, en influençant chacun dans son microcosme intime.

Avec la technologie, tout est possible, mais tout n'est pas acceptable. C'est d'un choix de société dont il s'agit ! ♦



# Quelles seront les compétences les plus recherchées ? Comment en disposer ?



**Olivier LAGRÉE**

Principal, Deloitte Conseil – Capital Humain



**Damien RIBON**

Directeur, Deloitte Conseil – Capital Humain

## CONTEXTE

Ces deux dernières années ont vu s'imposer les **questions d'évolution du travail, des métiers et de l'emploi** comme un **sujet majeur** pour nos sociétés et nos économies, aussi bien aux plans social, économique et politique que philosophique.

Et il faut bien le reconnaître, si cette diversité des grilles de lecture rend ces questions passionnantes, la variété des approches complique sérieusement la capacité qu'a chacun à « *se faire un point de vue* ». Ainsi :

– **le salarié** se demande si les robots vont le priver demain matin de sa source de revenus, en le pou-

Les entreprises cherchent à la fois des expertises techniques et des compétences relationnelles et cognitives poussées pour se différencier. L'évolution continue des compétences nécessite une dynamique entre entreprises, salariés et pouvoirs publics pour servir ces besoins.

sant à un « *petit boulot* » qui fera de lui un « *travailleur pauvre* » ;

– **le manager** s'effraie d'être cantonné à un « *bullshit job* » aliénant qui va peser lourdement sur son épanouissement personnel ;

- **l'étudiant** <sup>(1)</sup> s'inquiète des options et choix scolaires qu'il doit faire pour « *réussir son entrée dans la vie active* » et « *obtenir son premier emploi* » ;
- **l'entrepreneur** voudrait pouvoir mieux anticiper les impacts de la 4<sup>e</sup> Révolution Industrielle sur la pérennité de son modèle d'affaires et des disposi-

(1) Ou le parent d'élève...



tifs de recherche, de production et de ventes qu'il a déployés ;

- **le Ministre** s'interroge sur le modèle global d'organisation de la société, sur l'inéluctabilité du revenu universel à l'heure conjointe des gilets jaunes, de l'ultra-valorisation du « *start-upper* » et du rejet de l'impôt.

Côté interrogations profondes et existentielles, **le DRH** de 2019 n'est pas en reste !

Lui qui ambitionne depuis toujours de permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance en disposant de la bonne ressource, au bon endroit, au bon moment, se voit en effet aujourd'hui confronté à une situation totalement inédite depuis :

- l'invention de la machine à vapeur par *James Watt* en 1769 ;
- l'interdiction, en 1841, d'employer à l'usine des enfants de moins de 8 ans ;
- ou l'adoption en 1919 de la journée de 8 heures.

Celle d'une **vertigineuse et double accélération** :

- du temps court de la technologie ;
- *et en même temps* du temps long de la démographie.

Qu'on en juge :

- **5 ans**, c'est aujourd'hui la durée d'une « *demi-vie* » d'une compétence, c'est-à-dire la période à l'issue de laquelle 50 % de l'impact ou de la pertinence d'une compétence a disparu. Ce chiffre s'établissait à 30 ans dans les années 80 ;
- **100 ans**, c'est l'espérance de vie de la moitié des Millenials, qui représenteront 70 % des effectifs des entreprises dès 2020. Avec comme corollaire un allongement de « *carrières professionnelles* » qui s'était pourtant constamment et historiquement raccourcies lors des 250 dernières années ;
- **94 %** : c'est le pourcentage de collaborateurs « *non salariés* » (free-lance, indépendants, intérimaires, autoentrepreneurs...) dans la création nette d'emplois aux USA entre 2005 et 2015.

Cette situation est radicalement nouvelle pour le DRH.

Lui, soucieux de bien recruter, de bien former, d'accompagner le développement des organisations et de faire évoluer au mieux les talents se retrouve confronté à **des défis** d'autant plus **difficiles à appréhender** qu'ils sont **amplifiés par** :

- la moindre longévité des entreprises ;
- les incertitudes quant à l'impact réel de la technologie sur les métiers et l'emploi ;
- l'évolution du rapport des individus à l'entreprise, au travail et au « *bien commun* ».

Ces questions difficiles, mais pas totalement nouvelles, sont aujourd'hui posées avec une force jamais égalée auparavant par des dirigeants qui, selon une étude récente du MIT, estiment :

- que le digital va bouleverser leur entreprise (87 %) ;
- qu'ils ne disposent pas des « *bonnes compétences* » pour y faire face (89 %) ;
- et qu'il leur faut d'ailleurs très vite « *reconstruire totalement leur pool de talents* » (70 %).

Quelles seront les compétences de demain ?

Comment passer de la GPEC traditionnelle à une véritable GPPEC (Gestion prévisionnelle & permanente des emplois et compétences) ?

Qui portera, au sein du tryptique Entreprise-Individu-Société, cette dynamique de GPPEC ?

## COMPÉTENCES DE DEMAIN

### Vers une simple répartition du travail Hommes vs machines ?

Dans ce qui en constitue en quelque sorte son introduction <sup>(2)</sup>, ce présent numéro des *Cahiers du DRH* propose une **logique de questionnement** simple pour aborder la question du Futur du Travail :

*Demain, quelle tâche (?) sera réalisée par qui (?) et où ?*

C'est LE bon point de départ pour aborder la question des compétences de demain, car il permet

(2) Voir dans le présent numéro, Laurence Monnet-Vernier et Chloé Kalanquin, « *Dans quel monde vivons-nous ?* ».



d'emblée de rentrer dans le concret du sujet tout en dépassionnant les débats que font souvent naître les questions d'évolution de l'emploi.

L'accent mis ces dernières années sur le développement de l'Intelligence artificielle (IA), l'Internet des objets (IoT) ou les techniques de *Robotics Process Automation* (RPA) a en effet souvent conduit les entreprises et ceux qui légifèrent ou réfléchissent à son organisation, à **n'aborder la question des compétences que sous le seul angle de la répartition du travail entre Hommes et machines.**

Ainsi, en 2016, le chercheur américain *Moshe Vardi* alertait l'Association américaine pour l'avancement des sciences (AAAS) en affirmant que 50 % de la population mondiale serait « *plongée dans le chômage par les robots* ».

Début Avril, l'OCDE se voulait plus rassurante en avançant le chiffre de 16 % des emplois « *menacés* » en France par l'automatisation.

D'autres études, restant sur la même alternative « *Hommes vs Robot* », mettaient plutôt le curseur à 30 %...

Ces débats sont en fait partiellement stériles pour l'entreprise qui veut sereinement et sérieusement se préparer à disposer dès aujourd'hui des compétences qui feront son succès et sa performance demain.

En s'intéressant uniquement au niveau de substitutabilité Homme/Machine, même si on le fait au niveau de l'activité ou de la tâche et non pas du seul poste de travail, on risque de construire une projection limitée au seul niveau d'emploi dans l'entreprise. Et ce au détriment d'une anticipation (et donc d'une potentielle adaptation) des compétences de demain pour l'individu.

### Exigence de nouvelles capacités organisationnelles

Pour aborder cette question des compétences nécessaires pour demain, du point de vue du développement des individus, et donc aussi du point de vue du DRH qui souhaite les accompagner, il faut reprendre les traditionnelles catégorisations, telles que la dichotomie compétences techniques vs compétences non techniques, ou le triptyque « *savoir / savoir-faire / savoir-être* ».

Équipé de ces lunettes, on mesure que **les facteurs de transformation** exogènes à l'entreprise (accélération digitale, limitation des ressources naturelles, évolutions démographiques, innovations technologiques et découvertes scientifiques, l'économie libérale globale...) **constituent de nouvelles exigences qui font immédiatement émerger le besoin de nouvelles « capacités organisationnelles ».**

#### Exemples

Remettre en cause de façon permanente les façons de faire.  
Savoir répondre aux besoins d'innovation en continu.  
Faire coexister de façon performante plusieurs modèles opérationnels.  
Assurer de fortes réactivité et flexibilité dans les pratiques de vente et de production.  
Savoir décloisonner des structures pour évoluer vers des réseaux d'équipes ou des communautés de pratiques.  
Faire preuve de rapidité et de fiabilité dans l'exécution des ambitions et politiques stratégiques...

### Des compétences non techniques avant tout

À la lecture de ces « *nouvelles* » capacités organisationnelles requises, apparaît alors une **déclinaison de ces capacités** en termes de **compétences utiles pour chacun...** :

- adopter de la tolérance face à l'ambiguïté ;
  - faire preuve d'une capacité de remise en cause et d'apprentissage ;
  - montrer du goût et de l'efficacité dans la coopération ;
  - avoir confiance en soi ;
  - savoir développer une réelle capacité d'initiative,
- ... mais aussi de **compétences bénéfiques pour tous** :
- maintenir chacun en énergie ;
  - diriger par le sens ;
  - savoir partager le pouvoir de réflexion et d'action ;
  - coacher pour permettre à chacun de penser et d'agir différemment ;





- savoir être inclusif dans le respect de la diversité ;
- savoir « *naviguer* » dans des environnements constamment renouvelés ;
- créer des espaces d'innovation.

On serait tenté, en première approche, de qualifier ces dernières compétences de « **compétences de leadership** », tant elles font écho à des réalités organisationnelles que nous identifions aujourd'hui comme des obstacles à la transformation harmonieuse des entreprises.

Mais si on se projette dans les entreprises du futur, des organisations débarrassées des limites de l'entreprise du 20<sup>e</sup> siècle (pyramidale et cloisonnée, centrée sur la stabilisation et la standardisation...), on observe que **ces compétences seront de précieux atouts aussi bien pour les dirigeants que pour les contributeurs individuels et les animateurs de ces organisations flexibles de demain** (matin).

Ainsi, après l'historique « *Tous talentueux* » qui, il y a 10 ans, révolutionnait les pratiques de développement des ressources humaines, un nouveau mantra, le « **Tous leaders** », pourrait bien devenir la nouvelle boussole des responsables du développement des compétences

## Des compétences techniques, malgré tout

On le voit bien, lorsqu'elles sont abordées dans cette logique de capacités organisationnelles à développer dans le futur, les compétences de demain « *trans-entreprises* » apparaissent essentiellement comme relevant d'abord du domaine des compétences non techniques.

Jérémy Lamri dans son ouvrage « *Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle* » <sup>(3)</sup> affirme d'ailleurs que demain ceux (les individus) qui sauront faire la différence maîtriseront « les 4C » : Créativité, Communication, esprit Critique, Coopération.

Pour autant, au niveau singulier de l'entreprise, les compétences de demain doivent aussi permettre de relever au quotidien des challenges opérationnels renouvelés et complexes :

- la compréhension des évolutions de l'environnement, identifiables (pour qui sait les identifier)

dans la masse croissante de données disponibles qu'il faut savoir analyser, modéliser, développer, administrer ;

- la création de nouveaux produits et services, qui exigera toujours une anticipation de faisabilité opérationnelle largement fondée sur des savoir-faire techniques ;
- la capacité à combiner la connaissance historique du métier, la bonne compréhension de l'avantage compétitif de l'entreprise et les possibilités nouvelles offertes par les technologies : offrir plus ? Produire mieux ? Coûter moins ?
- savoir s'ouvrir à d'autres technologies : si le « digital » permet évidemment d'optimiser l'utilisation des moyens actuels (exemple : mutualisation des ressources), d'autres découvertes scientifiques (énergie, biotechnologie...) viendront irriguer l'entreprise.

Ces challenges opérationnels, on le voit, appellent pour demain la maîtrise de capacités qui dépassent le cadre des « *soft-skills* ».

Ce sont des capacités bien « *techniques* » qu'il faut développer pour faire face à la nécessité, lorsque l'environnement change, d'en appréhender les nouveaux contours et les nouvelles complexités, avec ses nouveaux risques et ses nouvelles potentialités.

Quelles sont ces capacités techniques ? Bien difficile de les décrire plus précisément que l'extrême synthèse qu'en fait Yuval Noah Harari dans ses « *21 leçons pour le XXI<sup>e</sup> siècle* » <sup>(4)</sup> en décrivant les impacts conjoints de « *l'infotech* » et du « *biotech* ».

Ce qui est certain, en revanche, c'est que comprendre et appréhender demain va devenir plus que jamais un défi quotidien pour chacun.

## Une compétence durablement nécessaire : savoir apprendre

Ce nécessaire renouvellement accéléré des compétences influence dès aujourd'hui les entreprises et leurs pratiques RH, en plaçant au centre de l'acquisition de talents et du développement de ceux-ci une compétence clé : la capacité d'apprentissage.

(3) Jérémy Lamri, « *Les compétences du 21<sup>e</sup> siècle* », Éd. Dunod, 2018.

(4) Yuval Noah Harari, « *21 leçons pour le XXI<sup>e</sup> siècle* », Éd. Albin Michel, 2018.



Cette dernière combine à la fois des capacités de compréhension, mais aussi des « *inclinaisons* » liées à la relation, l'expérimentation, la détermination... Autant d'éléments qui correspondent à des facteurs personnels des individus (capacité conceptuelle, empathie, goût du risque, résilience ...) fortement ancrés et durables.

C'est l'ensemble de ces capacités qui constituent le meilleur allié de chacun pour aborder demain plus serein.

C'est l'ensemble de ces capacités qui déterminent le potentiel de l'individu, c'est-à-dire sa propension à apprendre rapidement dans certaines dimensions.

Cette capacité d'apprendre et d'acquérir de nouveaux savoir-faire dans un environnement en accélération et avec une forte technicité est largement mesurée aujourd'hui par les spécialistes de « *l'identification de potentiels* » via l'évaluation de l'aptitude au changement et du potentiel intellectuel.

Pourtant, à l'heure :

- des réseaux sociaux et des communautés d'intérêts où la capacité à créer des relations devient la condition d'accès aux réelles opportunités de développement (compagnonnage, projets ...) ;
- de l'arrivée pronostiquée de l'IA dans les entreprises pour favoriser l'émergence d'un collaborateur augmenté, désormais focalisé sur la création de valeur au sein de son écosystème (clients, collègues, coopérateurs...)...

... on peut penser que le potentiel relationnel mérite d'être lui aussi considéré comme une composante essentielle de la capacité d'apprentissage.

Ce rôle fondamental de la capacité d'apprentissage dans l'anticipation des compétences de demain est évidemment source de questions nouvelles pour les DRH dans leurs pratiques de mesure et de développement des compétences :

- « *Chez nous* », l'élaboration de nouvelles offres nécessite-elle une grande largeur d'esprit ou plutôt la capacité à simplifier rapidement les situations ?
- les services de demain nécessiteront-ils surtout de comprendre en profondeur son interlocuteur ou de se déplacer avec agilité dans un réseau ?

– comment cerner le type de « *potentiels* » les plus en phase avec la vocation et la culture de l'entreprise ?

– et comment le faire sans normer les profils, alors que l'avenir est ouvert et que la diversité fera la différence ?

Questions d'autant plus d'actualité pour les DRH que, dans le même temps, les individus, surtout les plus jeunes, ne sont pas en reste face à ce souhait de mieux développer leur capacité d'apprentissage ou leur potentiel.

Ils veulent s'épanouir, et se savent de plus en plus responsables d'une carrière dont ces futurs centenaires comprennent qu'elle va durer longtemps !

### COMMENT REMPLACER LA GPEC PAR LA GESTION PRÉVISIONNELLE PERMANENTE DES EMPLOIS & COMPÉTENCES

#### Obsolescence prévisible des savoirs et compétences

Dans son ouvrage « *Utopies réalistes* » <sup>(5)</sup>, l'économiste Rutger Bregman s'amuse à rappeler comment il y a quelques années la grève des éboueurs de New-York provoqua une panique telle que l'état d'urgence fut décrété dès le troisième jour et des négociations de reprise du travail menées très vite, alors que, presque dans le même temps, la grève des employés de la banque d'Irlande se poursuivait dans une quasi-indifférence pendant six mois, les pubs de chaque village ayant rapidement mis en place un système d'échange alternatif pour que la vie continue, même sans banque centrale.

Derrière ce court rappel historique, qui fait écho à l'audience croissante des thèses de David Graeber sur les « *bullshit jobs* » <sup>(6)</sup>, une première alerte pour ceux qui veulent aujourd'hui anticiper les compétences de demain : une telle projection, quand elle ambitionne d'éclairer un futur collectif (celui de l'entreprise) ne peut se faire *via* le seul prisme de l'impact des technologies sur les métiers et les emplois actuels.

(5) Rutger Bregman, « *Utopies réalistes* », Éd. du Seuil, 2017.

(6) David Graeber, « *Bullshit jobs* », Éd. Les Liens qui Libèrent, 2018.



Il est très vite nécessaire de raccrocher cette réflexion à « *l'objet sociétal* » de l'entreprise <sup>(7)</sup>.

C'est une des dimensions clefs de l'avènement d'une Gestion prévisionnelle permanente des emplois & compétences (GPPEC), en lieu et place de la traditionnelle GPEC

Face **au raccourcissement de la « demi-vie » d'une compétence** (5 ans aujourd'hui, soit 6 fois moins longtemps que dans les années 80), il s'agit en effet de savoir comment faire face à cette véritable « *obsolescence programmée* » des compétences.

Comment faire face à la **prévisible insuffisance d'actualisation des savoirs ou compétences** nécessaires à un travailleur pour continuer à être suffisamment performant dans son activité professionnelle ?

Il existe quatre types d'obsolescence des compétences auxquelles les DRH doivent répondre :

- **L'obsolescence physique**, avec la détérioration des compétences et/ou des aptitudes physiques ou cognitives par atrophie ou usure ;
- **L'obsolescence économique** des compétences. Certaines compétences peuvent devenir inutiles ou tout du moins perdre de l'importance dans un emploi donné ;
- **L'oubli organisationnel**, à savoir la perte de compétences spécifiques à une organisation due à la rotation du personnel sans transmission ou capitalisation ;
- **L'obsolescence perspectiviste**, qui correspond à des perceptions et croyances dépassées sur le travail et l'environnement du travail, obsolescence qui pourrait s'exprimer aujourd'hui dans la difficulté des dirigeants et des collaborateurs à intégrer la culture et les réflexes numériques <sup>(8)</sup>.

Prévenir et lutter contre ces quatre types d'obsolescence, voilà l'enjeu et le terrain de jeu de la GPPEC.

## Gestion des compétences 4.0 toujours plus rapide

Quel que soit le type d'usure des compétences, il est certain que le rythme accru des innovations tech-

nologiques a un impact immédiat sur la cadence et les modalités de gestion et de développement des compétences.

En clair, cette nécessaire nouvelle gestion des compétences et des processus associés (recrutement, formation, parcours professionnels...) va déjà interroger « *le temps des RH* » et leur capacité à s'adapter à cette dynamique du marché, même si de plus en plus les collaborateurs s'en préoccupent eux-mêmes.

## Rythme d'innovation et adoption des technologies : comment éviter le point de rupture ?

Une « GPPEC », au-delà du cadre légal, c'est l'accompagnement « *en temps réel* » des collaborateurs aux changements et innovations qui se diffusent dans l'entreprise.

Il s'agit de former et d'accompagner en prenant en compte les besoins qu'ont ces derniers de comprendre le sens et les bénéfices de nouvelles façons de faire (faire évoluer ses compétences certes, mais dans quel but, et pour quel intérêt ?).

On le comprend bien, les **enjeux d'accompagnement** sont énormes, car autant la culture digitale et les réflexes numériques sont devenus des incontournables de la performance, autant il apparaît clairement que face à cette transition, la main-d'œuvre reste à ce jour inégalement préparée.

Ainsi, certaines populations, moins « *techsavvy* » que d'autres, devront être accompagnées de manière plus rapprochée pour pouvoir « *rester à bord* ».

Parmi ces populations « *critiques* », les managers, car pour eux, comme le soulignait dès 2001 l'ouvrage « *e-Management ou comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager* » <sup>(9)</sup>, l'ère du digital est une source de transformation profonde de leurs pratiques.

Ces **managers** sont en effet :

- souvent issus et légitimés par un socle de connaissances techniques qui leur ont permis de faire carrière et de progresser dans l'entreprise ;

(7) Voir Deloitte HR Trends de 2018 et 2019.

(8) Voir Elena Foures et sa distinction entre « *digital natives* » et « *digital migrants* ».

(9) Olivier Lagrée et Laurent Magne, « *e-Management ou comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager* », Éd. Dunod, 2001.



- confrontés à des organisations où les connaissances des équipements, des installations, des opérations à effectuer sont désormais automatisables et virtualisables (tablettes, IOT, réalité augmentée ...) sans que l'historique « *supervision du chef* » soit autant nécessaire ;
- entourés d'équipes de plus en plus « *sachantes* » et de moins en moins sensibles à l'idée de loyauté de long terme vis-à-vis de l'entreprise ;
- attendus malgré tout par une main-d'œuvre qui veut « *mieux comprendre le sens* » de son action au quotidien, par des dirigeants qui se sont convertis aux vertus de « *l'empowerment et de l'expérience collaborateurs* », par des clients-consommateurs, qui interrogent de plus en plus leur sens de la responsabilité sociétale.

Bref, des managers ne peuvent que constater que c'est une nouvelle forme de légitimité managériale qui leur est demandée, et ils doivent faire l'objet d'un accompagnement particulier dans cette GPPEC.

### Suivre en temps réel l'état (réel) des compétences de tous

Face à cette accélération, il est devenu aujourd'hui essentiel de pouvoir suivre l'état des compétences de chacun, de manière fine et rythmée. Nombre d'applications ont été développées ces dernières années, qui permettent d'éclairer d'une nouvelle manière ce que chacun sait faire et veut faire.

Dans les Directions des systèmes d'information, avec l'évolution des architectures, des technologies et des langages et avec l'accélération des rythmes de mises à jour des outils (à quelle date est fixée la prochaine migration de votre suite bureautique ?), cet éclairage en temps réel est un élément essentiel d'une politique de développement continu des compétences, particulièrement dans un univers où les talents assis sur des compétences critiques sont rares, et où le recrutement externe n'est pas un levier suffisant.

D'une manière générale, l'acculturation au digital et aux nouvelles « *possibilités* » est devenue une nécessité pour l'entreprise, mais aussi pour l'individu et, plus généralement, pour la Société.

## VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DE LA DYNAMIQUE D'ADAPTATION DES COMPÉTENCES

### Quel partage des rôles ?

Dans ce contexte, qui va, qui doit, qui peut s'emparer de cette dynamique de Gestion prévisionnelle permanente des emplois et des compétences ?

#### *Peu de certitudes*

Tentons une expérience simple. Dans la barre de saisie d'un moteur de recherche standard, saisissons l'expression « *passport numérique* ».

Le nombre de résultats est impressionnant : 14 700 !

Et les sources, très diverses. De la Mairie d'Issy-les-Moulineaux au Ministère des Finances, d'une association de quartier militant en Seine-Saint-Denis pour l'inclusion multigénérationnelle à une antenne régionale de Pôle emploi, d'un grand opérateur de téléphonie à un syndicat professionnel du secteur agricole, beaucoup semblent s'être saisis de ce défi de lutter contre la « *fracture numérique* » dont les Nations Unies faisaient, là aussi, dès 2001, un des axes prioritaires de développement pour notre planète (à l'intérieur de la plus ample question de l'alphabétisation dont sont privés 750 millions d'êtres humains).

Pour autant, au DRH préoccupé d'anticiper les implications concrètes de cette Gestion permanente des emplois et compétences sur son activité quotidienne et sur ses choix tactiques et stratégiques, il convient de dire que les choses ne sont pas encore très claires quant au partage futur des rôles et des responsabilités dans l'indispensable recherche d'un « **Déséquilibre Avant Permanent** » en matière de développement des compétences de demain.

Dans les relations qui s'établissent au sein du triangle individu / entreprise / société, les rapports de force et les coopérations sont encore à expliciter voire à inventer, à renforcer, voire à repenser.

Trois phénomènes illustrent les dynamiques à l'œuvre aujourd'hui pour anticiper la façon dont ce besoin permanent d'adaptation des compétences se concrétisera dans les mois et années qui viennent.

#### *Relation Individu / Entreprise*

**Le développement croissant de « l'économie ouverte des talents » (Open Talent Economy)**





peut illustrer la façon dont la dynamique d'évolution permanente des compétences sera menée demain.

Le recours croissant à des ressources externes à l'entreprise pour assurer l'activité quotidienne s'accompagne en effet d'un pari que **c'est l'individu qui par lui-même se préoccupera de son maintien en compétences**, car cela constituera sa garantie d'employabilité vis-à-vis de / des entreprises.

Mais cette dynamique ne fonctionnera que dans la mesure où les entreprises sauront à leur tour **organiser de façon efficace et attractive le développement de compétences spécifiques à leur environnement** vis-à-vis de leur « éco système » (sous-traitants, fournisseurs, intérimaires réguliers...).

## Relation entreprise / société

L'audience croissante des thèses favorables à l'émergence d'une entreprise sociétale constitue sans nul doute là aussi une deuxième réponse aux enjeux d'une adaptation permanente en faveur des compétences de demain.

Du succès croissant du label B-Corp aux exigences nouvelles des fonds d'investissements vis-à-vis de l'ambition sociétale des entreprises dans lesquelles elles investissent, la prise de conscience que « *l'entreprise fait Société* » s'amplifie et qu'à ce titre s'engager dans le développement des compétences des individus est de **sa responsabilité, de son ressort et de son intérêt**.

## Relation Société / Individu

Des démarches et dispositifs comme le CPF (2015) et avant lui le DIF (2004) montrent la prise de conscience qu'il faut faciliter la prise en charge par chacun de son propre développement.

Ces dispositifs, certes récents, soulignent en effet la volonté croissante de donner à chacun la capacité de construire son propre portefeuille de compétences.

Mais aussi pour la société d'élargir ce qu'elle ressent comme son devoir minimum de transmission de connaissances et de développement de la capacité à apprendre. Ainsi en complément de ce que nous évoquions avec le passeport numérique, semble s'établir un nouveau « *contrat éducatif sociétal* » : « *mon fils-ma fille, tu sauras lire, écrire, compter, surfer, twitter, programmer* ».

## ZOOM TAJ – ÉVOLUTION CONSÉCUTIVE DU DROIT



**Éric Guillemet**

Avocat associé, Taj -  
Société d'avocats, une entité  
du réseau Deloitte

La loi pour « *la liberté de choisir son avenir professionnel* » du 5 septembre 2018 <sup>(10)</sup>, communément appelée loi « *Avenir* », réforme en profondeur le système de la formation professionnelle et plus généralement les modes d'apprentissage des jeunes et des salariés <sup>(11)</sup>.

En premier lieu, la loi « *Avenir* » vient renforcer le dispositif de formation professionnelle des salariés en garantissant une meilleure accessibilité et une information transparente à ses bénéficiaires.

À cet égard, le **compte personnel de formation (CPF) est transformé** en un droit plus simple et mobilisable sans intermédiaire par les actifs. En effet, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le CPF n'est plus crédité en heures de formation, mais en euros et, à ce titre, chaque actif bénéficie de :

- 500 € annuels, avec un plafond de 5 000 € ;
- 800 € annuels, avec un plafond de 8 000 €, pour les personnes les moins qualifiées ;
- d'un abondement identique pour les salariés à mi-temps (qui sont à 80 % des femmes) ;
- d'une majoration de cet abondement pour les travailleurs handicapés.

De plus, le CPF est désormais **accessible pour ses bénéficiaires via une application pour smartphone**, leur permettant de consulter la qualité des formations, leur taux de réussite, la satisfaction des utilisateurs, mais également de s'y inscrire et de payer en ligne. En outre, les actifs qui le souhaitent pourront obtenir des conseils sur leur projet professionnel en faisant appel à des conseils en évolution professionnelle gratuits, présents sur tout le territoire.

(10) L. n° 2018-771, 5 sept. 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

(11) Sur cette problématique, on se reportera utilement aux Cahiers du DRH n° 262, mars 2019, « *Réforme de la formation professionnelle* ».





La loi « *Avenir* » prévoit également de **nouvelles mesures facilitant la reconversion professionnelle** aux actifs qui souhaitent changer de métier ou même d'entreprise. Un dispositif de reconversion professionnelle ou de promotion par l'alternance (Pro-A) permet désormais aux salariés, tout en gardant leur contrat de travail et leur rémunération, d'accéder à une formation qualifiante en alternance, afin de bénéficier d'une promotion interne ou pour effectuer une reconversion.

Le **CPF de transition** permet également de **changer de métier ou de profession** dans le cadre d'un projet de transition professionnelle tout en bénéficiant d'un congé spécifique pendant le temps de formation, et les droits au chômage seront prochainement ouverts aux salariés démissionnaires qui ont un projet professionnel. Il est également prévu que de nouvelles places en apprentissage soient créées pour permettre à des jeunes de se former jusqu'à 30 ans, et ce y compris après une première expérience professionnelle.

Le second volet important de la loi « *Avenir* » concerne le **développement et la promotion de l'attractivité de l'apprentissage** auprès des jeunes et des entreprises afin d'en faire une pédagogie alternative et non plus une « *voie de garage* », permettant ainsi à terme de participer à la réduction du niveau de chômage des jeunes. Sont ainsi simplifiées les conditions d'exécution du contrat d'apprentissage (limite d'âge, durée...), mais également ses conditions de rupture.

Enfin, la loi « *Avenir* » met également l'accent sur **l'orientation des jeunes** en chargeant les régions d'informer les élèves et les étudiants sur les métiers et les évolutions de l'emploi et en créant également des classes de troisième « *prépa-métiers* » pour préparer l'orientation des collégiens vers la voie professionnelle et l'apprentissage.

### Et si LA compétence essentielle de demain était la motivation ?

Face au chaos, soyons structurés. Et pour conclure cette réflexion sur les compétences nécessaires dans le futur, adoptons une lecture historique :

- avant-hier : les compétences techniques spécifiques (expert) ou généralistes (manager) étaient très liées à l'organisation fonctionnelle ;
- hier : les compétences comportementales de l'expert (analyse, rigueur ...) ou du manager (vision, leadership...) ont émergé dans l'organisation matricielle ;
- aujourd'hui : les facteurs personnels déterminant le potentiel pour apprendre de nouvelles compétences techniques et comportements *ad hoc* paraissent le meilleur garant face au rythme des transformations ;
- demain : les motivations profondes de l'individu constitueront son véritable moteur pour se maintenir en énergie dans un environnement en évolution permanente.

Le trait est certes grossi, regardant le passé pour envisager l'avenir.

Il veut cependant transmettre une conviction moins prescriptive que le titre de cet article, en suggérant que, parce qu'ils devront se remettre en question régulièrement, dans une carrière au long cours, **les individus les plus préparés à demain seront vraisemblablement ceux qui resteront le plus proches de leurs motivations profondes**. Et ce avec une lecture plus large des motivations, incluant la découverte, le goût des autres, les aspirations les plus personnelles...

Ce que beaucoup d'entreprises qui s'interrogent régulièrement sur le lien entre leur performance et l'affirmation de leur identité ont compris, les individus ont eux aussi intérêt à le savoir.

Et à le cultiver. Cette connaissance de leurs motivations intrinsèques étant le meilleur garant de leur capacité à évoluer dans les environnements qu'ils s'efforceront de choisir

Pour le DRH, animateur des dynamiques d'anticipation, de planification et de pilotage des compétences, « *Deviens qui tu es* » sera ainsi le meilleur conseil qu'il pourra donner à chacun. Et le moteur de ses propres pratiques de Développement des Richesses Humaines... ♦



# DRH de demain : devenez « l'influenceur » de votre politique RH et de votre entreprise



**Angélique PETEL**

Manager – Stratégie Sociale  
Deloitte Conseil – Capital Humain

« **L**a grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes. Il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines » <sup>(1)</sup>.

Au fil de l'histoire, la fonction RH s'est professionnalisée, puis a acquis lentement de l'autonomie pour devenir une fonction stratégique. C'est ainsi que la Direction des ressources humaines a autant épousé l'évolution de la société que celle de l'entreprise.

A l'ère de la révolution numérique absorbant automatisation, robotisation, intelligence artificielle, les interactions entre les travailleurs et les machines font craindre

S'engager sur les profondes mutations en cours dans l'entreprise plutôt que de simplement les accompagner, promouvoir la « marque employeur », y compris sur les réseaux sociaux, tout en plaçant l'humain au centre de ses réflexions, tel semble le triple rôle promis au DRH.

un risque de déshumanisation dans les entreprises.

Or, selon les HR Trends 2019, 86 % des entreprises ont conscience de l'importance d'un environnement de travail centré sur l'humain et fondé sur l'expérience collaborateur. En effet, les règles du jeu ont changé, les collaborateurs sont en quête d'entreprises

qui sont profondément humanistes. Ils sont à la recherche de sens, de reconnaissance, de transparence et de confiance. La viabilité économique de leur entreprise n'est plus un critère suffisant pour s'y engager, elle doit également avoir un impact dans la société. L'enjeu de l'entreprise porte sur sa transformation en entreprise sociétale prenant en compte son

(1) Saint Exupéry, Terre des Hommes.



empreinte sociale (interne) et sociétale (externe), afin de jouer un rôle modèle pour ses pairs.

La majorité des DRH <sup>(2)</sup> ont choisi leur métier d'abord pour le facteur humain, afin d'aider les salariés à se développer et à monter en compétences, de conseiller les managers sur la dimension RH de leurs activités, et d'accompagner le volet humain des projets relevant de la transformation. Dès lors, les compétences du DRH et de ses équipes sont d'autant plus nécessaires et indispensables à la réussite qu'à la crédibilité de la dynamique de la performance sociale.

Le nouveau défi qu'il devra relever sera d'orchestrer les transformations de l'entreprise, en rénovant, renouvelant ou réinventant sa politique RH, tout en plaçant l'humain au cœur des projets. Il aura également pour mission de mettre en place une véritable stratégie d'influence marketing par un management et un pilotage de l'image interne et externe de son entreprise.

### LEADER DES TRANSFORMATIONS ET MENEUR D'HOMMES

Les différentes transformations auxquelles sont exposées les organisations (économiques, technologiques, démographiques, géopolitiques, sociopolitiques) font évoluer les fonctions dans l'organisation, en premier lieu les ressources humaines.

Capitaine de son équipe, le DRH devient l'agent de la transformation, celui qui met en œuvre la stratégie de l'entreprise avec la direction générale. Cette dernière attend de son DRH qu'il s'engage sur les projets de transformation et qu'il suive des indicateurs de progrès, notamment sur les opérations de transformations de l'organisation. Le DRH doit alors allier maîtrise de l'environnement économique, respect de la législation, équilibre du dialogue social et pilotage de la politique RH.

### Affronter avec succès des crises systémiques profondes

Le DRH est un partenaire stratégique majeur dont les dirigeants ne peuvent pas se passer s'ils veulent

conjuguer performance économique **et** sociale. Car la compétence des hommes et des femmes est la clé de la réussite et de la survie de leurs organisations.

Il doit allouer avec efficacité et cohérence l'ensemble des ressources mises à sa disposition (humaines, financières, technologiques...), afin de maximiser les probabilités d'atteindre les objectifs fixés avec la direction générale, et ce malgré les actions non maîtrisées de l'ensemble de leur environnement, dans un univers conflictuel ou concurrentiel.

À titre d'illustration, l'environnement économique a fortement été impacté avec pas moins de 124 crises bancaires, 208 crises de change et 63 crises de la dette souveraine <sup>(3)</sup> sur la période 1970-2007. Par ailleurs, la crise économique et financière dite « *des subprimes* » de 2008 a conduit à un pic de liquidations judiciaires avec 63 500 entreprises concernées fin 2009, variant fortement d'un secteur d'activité à un autre : 27 % dans le commerce de détail, 35 % dans les transports, 43 % dans l'industrie et 46 % dans la construction <sup>(4)</sup>.

Les entreprises ont été nombreuses à voir fondre leurs profits et à devoir licencier une partie de leurs employés faute de revenus.

La performance de l'entreprise ne s'évalue pas uniquement sur des critères comptables et financiers, mais également sur l'image employeur, ses compétences collectives (capacités managériales, innovation...), sa culture d'entreprise. Le DRH doit gérer les talents, assurer l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi, former ses collaborateurs pour adapter leurs compétences aux évolutions de l'offre imposées par le marché, faire en sorte que la culture de son entreprise place chaque collaborateur dans une posture positive à l'égard du collectif et des objectifs stratégiques...

Quels sont les leviers que le DRH doit activer pour maintenir l'image employeur de son entreprise dans un contexte de restructuration ? Il devient un agent du changement, qui occupe une place centrale dans un rôle d'intermédiation avec l'ensemble des parties

(2) Selon les résultats de la radioscopie croisée des DRH et des salariés menés par l'Observatoire Cegos, publiée en juin 2012 et réalisée en avril/mai 2012 auprès de 300 DRH et 1 000 salariés d'entreprises françaises de plus de 150 salariés.

(3) André Orléan, économiste, le Monde, 29 mars 2010

(4) Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises ? Denis Fougère, Cécile Golfier, Guillaume Horny et Elisabeth Kremp, Économie et statistique n° 462-463, 2013.



prenantes (direction, management, salariés, représentants du personnel et administration).

Dans une vision prospective, sa préoccupation est double : elle porte sur la gestion des compétences et sur le dialogue social, dans l'objectif de continuer à former les salariés, les motiver, faire en sorte que l'entreprise contribue à asseoir sa position sur le marché hexagonal, européen ou international.

## Tirer profit d'un dialogue social renouvelé

Les récentes évolutions juridiques liées à la modernisation et à la simplification du Code du travail, mais également les dispositions des ordonnances *Macron* sont de réelles opportunités pour le DRH.

Face au renforcement du dialogue social, consacré par le principe de primauté de l'accord d'entreprise sur les normes de niveau supérieur, le DRH est en capacité d'innover pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise, pour peu qu'il se saisisse des potentialités qu'offre la négociation collective. En effet, il ne peut y avoir de transformation au sein de l'entreprise sans dialogue social de qualité, mais, pour que ce dernier prospère, une stratégie RH clairement définie est indispensable.

Le DRH doit manier avec habileté l'ensemble des outils mis à sa disposition pour dynamiser le dialogue social afin de parvenir à élaborer un contrat social responsable et ambitieux ayant pour finalité la création de valeur pour l'entreprise.

## Gérer de nouvelles formes d'organisation

L'environnement social est également bouleversé par de nombreux facteurs qui impactent le rapport des individus au travail et l'organisation dans son ensemble : nouvelle façon de travailler (télétravail, *co-working*, *flex office*), nouveaux mode de formation (*Moocs*, *elearning*...), nouvelles générations (les millenials), nouveaux statuts (intraprenariat), nouveaux acteurs (robots, travailleurs de demain).

Le DRH est alors contraint de revisiter les processus et accompagner la transformation en veillant à donner une vision et du sens à ce qu'il projette d'entreprendre.

## Faire face à de nouveaux acteurs d'un type particulier

### État des lieux

De nombreuses innovations technologiques ont envahi les marchés et représentent un défi majeur pour les entreprises et la stratégie RH.

72 % des entreprises participantes à l'enquête *HR Trends 2018* considèrent que l'intelligence artificielle, la robotisation et l'automatisation sont importantes <sup>(5)</sup>.

Les dirigeants ont tout intérêt à intégrer ces technologies dans leur fonctionnement pour optimiser leurs process et réduire leurs coûts. À défaut, leurs concurrents le feront.

De ce point de vue, il est indispensable qu'ils s'interrogent sur les effets que produira l'irruption de l'intelligence artificielle sur leur activité : risque-t-elle de la remettre en cause dans sa forme actuelle, pourra-t-elle l'accompagner, ou faudra-t-il radicalement évoluer ?

Attention : l'écueil consiste à ne pas se retrouver dans la situation de certaines entreprises comme *Motorola*, *Nokia* ou *Blackberry* qui n'ont pas anticipé leur transformation digitale.

Certaines tâches seront automatisées, notamment les plus répétitives. Dans son rapport 2018 <sup>(6)</sup>, le *World Economic Forum* précise que d'ici 2025 plus de la moitié de toutes les tâches actuelles réalisées sur le lieu de travail seront effectuées par des machines et des algorithmes, contre 29 % aujourd'hui.

Tous les métiers sont concernés, celui des ressources humaines n'y échappe pas.

### Cobabiter avec l'intelligence artificielle

La société russe *Stafory* a créé un robot capable de présélectionner des candidats à un emploi et de leur faire passer des entretiens d'embauche. *Auchan*, *L'Oréal*, *Castorama*, *Pepsi* ou encore *Ikea* ont ainsi

(5) Etude *HR Trends 2018* Deloitte, sondage mondial réalisé auprès de plus de 11 000 participants à travers 124 pays dont 261 en France.

(6) Dans « *The Future of Jobs* », son rapport 2018 sur l'avenir de l'emploi, le *World Economic Forum* étudie 12 secteurs d'activités dans 20 économies développées et émergentes pour comprendre l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi.





fait appel à *Vera*, outre pour accomplir cette phase préalable, mais également pour faire passer aux postulants des entretiens téléphoniques et vidéo. Et ses services se sont avérés d'une efficacité redoutable : « *Vera sélectionne des candidats 10 fois plus rapidement qu'un humain* ».

Une expérimentation locale en Russie, dans un esprit *test & learn*, n'a toutefois pas été concluante, confie *Natalia Noguera*, en charge de la transformation numérique des ressources humaines chez *L'Oréal* en France. Pour elle, « *la technologie – et surtout l'intelligence artificielle – doit amplifier les capacités humaines des RH, et non pas les remplacer* » <sup>(7)</sup>.

Pour *Pierre Louette*, Directeur général délégué d'*Orange*, « *le robot peut permettre de soulager l'homme de certaines tâches, ce dernier se concentre alors sur des choses à plus forte valeur humaine ajoutée* ».

Certaines entreprises s'engagent donc à utiliser l'intelligence artificielle non comme un substitut à l'homme, mais comme le moyen d'augmenter son impact et d'améliorer son travail, c'est-à-dire comme un outil qui appuie et renforce ses capacités créatrices, l'aide et l'encourage à repousser ses limites. En d'autres termes, c'est choisir de se placer, non pas sur le terrain de la concurrence sur les coûts, mais sur celui de l'innovation et de l'amélioration de la qualité et de la satisfaction du client.

Dès lors, le DRH doit être en mesure de répondre à plusieurs questions : « *Comment les métiers seront-ils susceptibles d'être impactés par le nouveau monde digital qui s'annonce ? Seront-ils remplacés ? Augmentés ? Il est nécessaire de réfléchir dès aujourd'hui à la manière dont nous utiliserons et intégrerons les technologies et les ferons cohabiter avec les hommes* ».

Selon le *World Economic Forum*, les employés auront en moyenne besoin de 101 jours de reconversion et de perfectionnement des compétences d'ici 2022. Ainsi, les entreprises pour lesquelles l'innovation est un facteur clé de succès et qui sont situées dans un environnement fortement compétitif sont très dépendantes du talent de leurs collaborateurs.

Le défi du DRH devient alors celui d'attirer les meilleurs talents, de former l'encadrement au management de l'innovation, de développer les compétences des collaborateurs en créant un environnement propice à l'apprentissage : selon les DRH et RRH européens, les trois premières compétences à acquérir sont « *l'agilité et l'adaptation* », « *apprendre à apprendre* » et « *une organisation efficace du temps de travail* » <sup>(8)</sup>.

## INNOVATEUR SOCIAL ET SOCIÉTAL

En 2006, on pouvait lire le message suivant du DRH sur le site Internet de *Danone* :

« *Je voudrais que Danone soit l'employeur préféré pour tous les niveaux d'employés, des directeurs généraux jusqu'aux jeunes managers. Cela veut dire tout simplement que les jeunes diplômés et les professionnels qui travaillent ou non chez nous à qui on poserait la question "Où souhaiteriez-vous travailler ?", citent spontanément Danone comme leur premier choix.* »

Selon les *Deloitte HR Trends 2019*, plus de la moitié des entreprises en France ont des difficultés à trouver des salariés expérimentés et/ou les compétences recherchées. Les ressources humaines doivent repenser leurs politiques de recrutement, surtout quand le plus grand challenge identifié par les deux-tiers des répondants est l'efficacité de la marque employeur. Mais elles doivent également renouveler la notion d'acquisition des talents en l'élargissant au recrutement des talents alternatifs, mais également à la mobilité interne.

Dans ce contexte, le DRH doit intégrer un rôle supplémentaire à sa fonction initiale, celui de promoteur de l'image et de la réputation de l'entreprise, notamment sur les réseaux sociaux, afin de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futures recrues en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise.

Le DRH a de nombreux challenges principaux à relever : savoir attirer les talents et les fidéliser en

(7) L'ADN, 23 mai 2018, *L'Oréal* licencie son robot DRH sans indemnité de départ.

(8) Dans « *The Future of Jobs* », son rapport 2018 sur l'avenir de l'emploi, le *World Economic Forum* étudie 12 secteurs d'activités dans 20 économies développées et émergentes pour comprendre l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi.





les mobilisant, renforcer la culture d'entreprise et recréer du lien et du sens.

## **Influenceur des « réseaux humains » par les réseaux sociaux**

Véritable enjeu de gouvernance, le DRH devient l'ambassadeur de la marque employeur. Il porte les différentes actions internes et externes qui construisent un message commun et diffusent un projet lisible par toutes les parties prenantes.

Le travail sur la marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « *employeur de référence* » chez lequel il fait bon travailler et ainsi lutter contre une pénurie de talents.

En effet, le turn over s'accélère pour des générations qui sont curieuses d'apprentissages accélérés et impatientes de relever de nouveaux challenges. Selon la dernière étude *Deloitte HR trends*, un jeune se sent loyal à son entreprise dès lors qu'il y a passé... sept mois !

Le DRH doit également réinventer les processus de gestion des talents, non seulement en tenant compte des nouvelles grandes tendances, mais surtout en assurant une écoute des collaborateurs à la recherche d'une expérience au travail plus épanouissante.

En effet, l'entreprise s'élargit aux free-lance qui y entrent, la quittent et la rejoignent, constituent un corps social professionnel mouvant et prenant des formes variant selon les projets menés. C'est donc dans ce cadre d'une entreprise élargie que doivent désormais se penser les démarches Talents : le prestataire d'aujourd'hui sera peut-être le manager de demain et le client d'après-demain.

Par ailleurs, le travail n'est plus pensé comme le lieu où l'on va, mais comme les missions que l'on réalise. Dans cette approche, certains salariés ont déjà fait le choix de cumuler plusieurs activités professionnelles, moitié entrepreneur, moitié salarié. Ces « slashers », Lucie, Éric, Marion et Héloïse, sont photographe & barman, formateur & pigiste, bijoutier & céramiste et urbaniste & conseil, ils aiment leur carrière atypique.

*Coworking, homeoffice et freelancing*, réduction du temps de travail... représentent le futur du travail. On travaille plus souvent de chez soi, à distance lors des déplacements, dans des lieux mis à disposition, y compris à proximité de son domicile, et l'on

cherche par tous moyens à mieux articuler choix personnels et contraintes professionnelles. L'enjeu étant de gagner du temps au profit d'une meilleure qualité de vie. Le temps du travail devient celui qui convient au rythme et aux priorités des personnes. L'autonomie gagne du terrain.

Face à ces nouvelles tendances, le DRH qui veut valoriser les avantages de son entreprise à tout intérêt à utiliser les réseaux sociaux (*LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram...*) pour attirer de nouveaux talents, être diffuseur de « *Social Change* » dans l'entreprise, promoteur de l'évolution numérique, coach digital des managers. Il y a là l'opportunité de gagner en termes d'image interne, de modernité et d'innovation, mais surtout de réaffirmer le positionnement de la fonction RH, d'asseoir sa crédibilité et sa légitimité de façon pérenne. En effet, l'enjeu du DRH n'est pas de collectionner les meilleurs talents, mais d'arriver à les faire travailler ensemble afin d'accroître davantage l'intelligence collective.

Le « graal » du DRH en matière d'influence est de faire de ces collaborateurs des ambassadeurs de l'entreprise sur le net. Ce qui implique qu'il s'assure de la satisfaction et du bien-être de ces derniers. Cette démarche passe par une forte communication interne destinée à booster la marque employeur. En effet, soigner son image en interne permet d'accroître la performance des équipes et leur bien-être.

Après s'être focalisées sur « *l'expérience client* », les entreprises doivent donc désormais se concentrer sur « *l'expérience collaborateur* » pour aider ce dernier à évoluer dans un écosystème en pleine mutation.

## **Influenceur d'une culture d'entreprise propice à l'engagement des collaborateurs**

Chacun attend et espère « son » talent management et entend vivre une expérience qui lui est propre en fonction des moments de vie qu'il traverse et de ses aspirations personnelles.

Si 86 % des millénials affirment que la réussite d'une entreprise ne se mesure pas seulement par des indicateurs financiers (*HR Trends 2018*), ils ne veulent plus être traités comme des « pions » interchangeables, mais comme des ressources, ou mieux des acteurs créatifs dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise. Celle-ci devient sociétale et



lieu de réalisation des initiatives personnelles. L'expérience professionnelle doit donc intégrer objectifs professionnels et projets qui font sens.

S'il convient de s'adapter aux besoins de chaque individu, en fonction de ses centres d'intérêt et de ses exigences, encore faut-il les connaître. L'attention portée aux collaborateurs s'accroît : par similarité avec le soin porté aux clients. L'acquisition et la rétention des talents s'améliore par une expérience fondée sur une meilleure prise en compte de leurs besoins dans les moments clé de leur vie professionnelle.

Le DRH doit donc placer les collaborateurs au centre de ses préoccupations et au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Il est à ce titre en charge de créer un contexte favorable à leur motivation en leur donnant une vision sur leurs perspectives de carrière et la stratégie de leur entreprise. Cela nécessite de définir les objectifs collectifs, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que leur contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise. Il est donc essentiel pour le DRH de fortifier le lien social avec ses collaborateurs, de développer une culture d'entreprise inno-

vante et dynamique, afin que ces derniers se sentent impliqués dans l'entreprise.



Au-delà de la maîtrise de la technicité du métier RH, indispensable en raison de la complexité du cadre légal et réglementaire français, le DRH de demain devra encore davantage décrypter l'environnement interne et externe de son entreprise et contribuer à bâtir son projet de développement en conséquence au sein du comité de direction.

Il devra être en mesure d'organiser les relais managériaux d'appui et de soutien aux équipes par la mise en place de processus structurés et l'élaboration d'espaces et de temps d'échanges formels et informels. En lien avec les acteurs économiques et institutionnels du territoire, il devra anticiper les problématiques sociales et contribuer au développement et à l'équilibre du territoire par des actions partagées et un travail en réseau.

N'est-il pas « à la fois le jardinier de la culture d'entreprise, le leader de la transformation, l'architecte du développement des talents et des réseaux, c'est [à dire] un innovateur social et sociétal » <sup>(9)</sup> ? ◆

(9) Charles-Henri Besseyre des Horts, 2014.



# Du droit du travail au droit de l'activité professionnelle



**Jacques BARTHÉLÉMY** Avocat conseil en droit  
social honoraire  
Ancien professeur associé à la Faculté  
de droit de Montpellier  
fondateur en 1965 du Cabinet éponyme

## VERS UN DROIT AU TRAVAIL ?

Le droit du travail est né par et pour la civilisation de l'usine en raison des modes d'organisation <sup>(1)</sup> (hiérarchiques) du travail et de la financiarisation des entreprises (à cause des investissements nécessaires). La distinction salarié / non-salarié en est une manifestation. Elle a influencé non seulement le droit du travail, mais aussi celui de la sécurité sociale et plus largement celui de la protection sociale.

Les profondes mutations du travail depuis quelques décennies ont déjà contribué à ce que se posent des questions de fond (en doctrine) sur les critères du salariat, c'est-à-dire les conditions qui font que la

Le droit du travail est né de la civilisation de l'usine. La civilisation du savoir qui naîtra de l'intelligence artificielle donnera naissance à un droit de l'activité professionnelle regroupant tous les travailleurs, le niveau de protection étant lié au degré d'autonomie.

relation entre le donneur d'ordre et le travailleur est déséquilibrée, donc que l'on a besoin d'un arsenal protecteur. La jurisprudence (redéfinition de la subordination juridique) et la loi (les forfaits en jours, par exemple) ont commencé à s'éloigner d'une vision manichéenne, binaire tout

simplement.

Des travaux en doctrine (comme les miens sur la parasubordination) ont éveillé l'attention, d'autant que, dans d'autres États (exemple : l'Allemagne), cette question a beaucoup plus progressé, sans doute en raison du culte de la loi à Paris !

À chaque révolution technologique, des bouleversements importants ont eu lieu qui, après une première période de régression (de l'emploi notamment), se sont traduits par des améliorations significatives grâce aux

(1) J. Barthélémy et G. Cette, « *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle* », Éd. Odile Jacob, 2017..



gains de productivité et à l'intervention plus grande de la machine (autonomie) dans le processus industriel.

Aujourd'hui, le contexte n'est pas le même, ni par l'ampleur des mutations, ni par l'évolution à la fois exponentielle et permanente. On ne peut donc pas construire un arsenal législatif répondant à l'état de la situation. Au demeurant et de ce fait, ce qu'il faut donner aux travailleurs, ce n'est (pas seulement) une maîtrise technique des outils et des procédures, mais une culture sans cesse plus affinée pour que soit concrétisé le droit, fondamental, à la dignité, à des revenus décents, à un travail, car l'emploi à vie dans une entreprise devient une chimère, outre que ce n'est sans doute pas une solution de qualité.

L'opposition manichéenne entre salarié et indépendant perd de ce fait de sa pertinence. Ce qui est essentiel, c'est un niveau de protection en liaison avec le degré d'autonomie, donc de responsabilité, donc de la capacité du contrat individuel à faire plus ou moins seul la loi des parties.

Dans cette perspective, on peut, à partir du constat dressé, dessiner quelques évolutions souhaitables.

### ÉVOLUTIONS SOUHAITABLES – ET PROBABLES

La place du tissu conventionnel devient essentielle – car l'accord collectif est à la fois un contrat et une loi professionnelle en raison de son caractère normatif – mais se posent des questions sérieuses relatives à la représentativité de ceux parlant au nom de la collectivité, d'une collectivité identifiée par des besoins identiques ou similaires.

Ce qui est aussi déterminant, c'est de cerner les limites, par référence aux droits fondamentaux de l'Homme et pas seulement constitutionnels, de l'autonomie du « contrat collectif » et son autorité (degré d'autonomie) dans ses rapports avec chaque membre de la collectivité. L'opposabilité de l'accord aux non-syndiqués se heurte en effet à une difficulté qui peut toutefois être relativisée si l'on s'appuie sur le principe d'égalité de traitement.

Le « *contrat de travail* » (au sens large du terme, c'est-à-dire pas seulement celui du salarié en totale subordination juridique et dépendance économique)

doit aussi être revisité en mettant un terme à la définition actuelle de ses critères essentiels, ceux élaborés par la Cour de cassation, c'est-à-dire opposant éléments du contrat et conditions de travail. Il faut en revenir à la distinction historique, d'essence civiliste, entre éléments substantiels et secondaires et entre ceux substantiels absolus et relatifs. Cela permettra plus aisément de marquer les limites de l'autorité de l'accord collectif sur le contrat individuel.

Il faut donner beaucoup plus d'importance, parce qu'en dépend la capacité du contrat à faire seul la loi des parties, aux règles de conduite de la négociation, ce que je prône depuis très longtemps, et qui a été acté dans les ordonnances *Macron* sur la base du rapport *Combrexelle*. Il faut que ces règles favorisent l'équilibre des pouvoirs entre les parties et un comportement loyal des négociateurs.

Mais alors, il faut dépasser la division, totalement artificielle, entre droit du travail et droit de la sécurité sociale. « *Histoire d'un vieux couple* », a dit *Alain Supiot*, et j'ai moi-même écrit un article intitulé « *Faut-il réunifier les droits du travail et de la sécurité sociale* » avec un sous-titre (suggéré par *Jean-Jacques Dupeyroux*) qui se suffit à lui-même : « *Ou l'effet des vases communicants* ».

Le régime de sécurité sociale universel (pas seulement de retraite) est une exigence majeure, car cela favorise l'emploi. Se pose néanmoins la question de la survivance des régimes complémentaires obligatoires (Agirc-Arrco, mais pas seulement) qui sont aussi fondés sur la solidarité. Si l'on adopte le seuil de 3T1 comme seuil maximum pour la solidarité, c'est un coup mortel donné au vrai paritarisme fondé sur l'autogestion paritaire, mais aussi sur l'accord collectif.

Cette évolution inévitable obligera à repositionner l'ensemble des contentieux, notamment par le développement de solutions alternatives au recours au juge judiciaire. On n'ira pas plus loin ici, car c'est un sujet très compliqué, mais aussi dans lequel les approches subjectives nuisent à la Raison.

Au demeurant, et ce sera la conclusion, les obstacles sont plus culturels, liés à la défense de l'existant, que résultant de la rigueur de raisonnement. ♦



# Retraite : un système à réinventer



**Franck CHÉRON**

Associé, Deloitte Conseil – Capital Humain



**Emmanuel HANAU**

Directeur, Deloitte Conseil – Capital Humain

## UN MÉCANISME À BOUT DE SOUFFLE

Le monde actuel évolue. Il évolue même très vite, et parfois trop vite lorsqu'un système n'est ni agile, ni en capacité d'absorber ces bouleversements. C'est le cas du système de retraite français, qui a été réformé par à-coups à de multiples reprises ces dernières décennies pour en maintenir le très fragile équilibre, sans qu'une réelle vision prospective et anticipative n'ait jamais été tentée pour en redessiner totalement les contours, tant philosophiquement que pratiquement.

### Le réconfort après l'effort ?

Dans un écosystème où la technologie est disruptive, la population en pleine métamorphose et la mondialisation omniprésente, le système de retraite français – avec ses avantages et inconvénients – semble archaïque. Basé sur un idéal de solidarité où les actifs

Depuis plusieurs années, constat a été tiré que le système de retraite français ne fonctionnait pas. Si de nombreuses évolutions ont été mises en œuvre pour le maintenir en vie, il doit être fondamentalement repensé si l'on veut garantir sa pérennité.

paient pour les retraités, il est à bout de souffle dans son architecture actuelle. Les ressources ne suffisent plus, la démographie française ralentit, le marché du travail peine à trouver de la main-d'œuvre en adéquation avec les besoins, la croissance n'est pas au rendez-vous. Bref, le système ne fonctionne plus.

D'ailleurs, ne doit-on pas parler *des* systèmes ? En effet, la France a cette particularité – que personne ne nous envie, sauf peut-être certains de ses bénéficiaires – d'avoir non pas un, mais plus de quarante systèmes de retraite différents, hors retraites supplémentaires et individuelles. Chaque système a ses règles particulières et paramètres liés à une histoire et des valeurs qui lui sont propres. Cette multitude de systèmes complexifie et rigidifie notre capacité à évoluer.

Les valeurs qui nous sont chères doivent être pérennisées, mais pour autant l'histoire continue à





s'écrire. Nous devons non plus nous pencher sur le passé – si ce n'est pour en être fiers et en tirer des conséquences – mais surtout penser à l'avenir et à ce que nous voulons et pouvons faire.

### Intégrer la question dans ses préoccupations actuelles

Se pencher sur la question de notre vision et savoir où nous souhaitons nous situer est fondamental.

Si le terme « *retraite* », défini par tout bon dictionnaire, signifie « *repli* », « *isolement* », « *se mettre en arrière* », « *éloignement momentané du monde* », il faut aujourd'hui lui donner une nouvelle définition qui se rapprocherait plutôt de « *nouveau départ* ».

En effet, qu'est-ce que la « *retraite* » pour les Français aujourd'hui ? Un système de retraite en transition ? D'après le baromètre Deloitte « *Les Français et la préparation de la retraite* », 55 % des répondants estiment que, dans les années à venir, le système va se diriger vers une retraite individualisée où chacun épargnera pour sa propre retraite. Plus de 70 % pensent en tout cas que le système actuel basé sur la solidarité intergénérationnelle ne va pas perdurer. L'une des solutions, pour 60 % d'entre eux, serait de rendre obligatoire l'adhésion et la participation à une épargne retraite dans le cadre d'un contrat mis en place par l'employeur ou en individuel.

Il y a quelques années, la période de la retraite signifiait donc se reposer après des années parfois éreintantes de dur labeur. La retraite ne durait pas longtemps, car l'espérance de vie était moindre qu'aujourd'hui. Souvent, les pensionnés étaient « *usés* » suite à la pénibilité de leur travail, et cette période correspondait à un juste temps de repos, voire à une reconnaissance du travail accompli et un droit moyennant des cotisations versées tout au long de la vie active.

De nos jours encore, quelques métiers sont physiquement épuisants et certains ne peuvent pas profiter pleinement de cette période. De plus, les métiers les plus « *pénibles* » sont souvent les moins bien rémunérés avec pour conséquence directe un faible niveau de pension pour un don de soi important.

Dans ce contexte en pleine évolution, il est donc important de placer la période de la retraite au centre

de plusieurs axes qui peuvent être notamment – mais pas exclusivement :

- une période de repos qui peut rester une réalité pour certaines personnes ayant exercé des métiers dits pénibles ;
- une période de mise à disposition pour les autres : comment les retraités peuvent-ils contribuer à pallier aux carences du système actuel en termes d'éducation, de partage d'expériences, de disponibilité pour les dépendants ;
- une période ouvrant des possibilités en termes d'épanouissement : en profiter pour se retirer du monde du travail et aller vers un monde lié à ses envies, ses ambitions, avoir du temps pour soi ;
- une période de renouveau : apprendre un nouveau métier, ou poursuivre son activité en adaptant sa disponibilité.

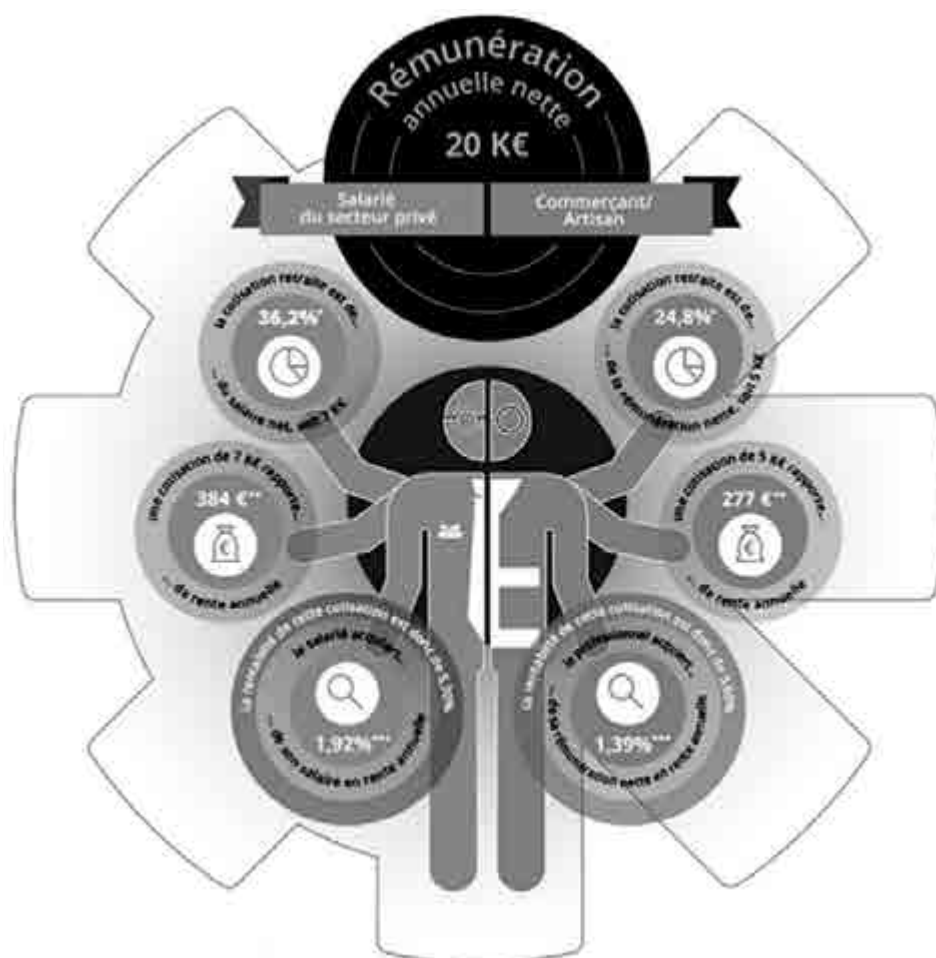
La retraite doit s'inscrire dans un cadre de vie sociale, et non comme la dernière phase avant le néant, l'éloignement.

Une convergence a été initiée avec la réforme des retraites menée actuellement par *Jean-Paul Delevoye*, le Haut-Commissaire à la retraite. Cette réforme est indispensable, car, comme nous l'avons montré lors de notre enquête avec le cabinet *Sapiendo* <sup>(1)</sup>, l'effort contributif et le rendement des régimes actuels ne sont pas équitables.

Les différences d'effort contributif entre les régimes sont significatives, et moins importantes que celles (certes variables également) de rentabilité des cotisations. Ces facteurs cumulés expliquent une grande partie des inégalités en termes de performance (du simple au double).

Par conséquent, il y a un enjeu fort d'égalité face à la retraite dont le Président *Emmanuel Macron* a rappelé l'importance avec sa désormais célèbre formule « *1 € cotisé doit donner les mêmes droits pour tous* ». Mais ceci n'est qu'une facette du problème. Il faut bien évidemment apporter de l'égalité, abolir les avantages d'un régime par rapport à l'autre, car cela n'est plus ni justifié, ni compréhensible. Il convient en outre d'harmoniser les règles et de trouver un juste équilibre entre les efforts demandés et les fruits récoltés.

(1) Étude menée par Deloitte et Sapiendo : « *La réforme des retraites, Panorama de la situation actuelle : quelles sont les véritables différences aujourd'hui* », Oct. 2018.



\* C'est l'effort contributif : % de cotisations retraite payées par rapport à la rémunération nette.

\*\* C'est la rentabilité des cotisations : montant de rente annuelle générée par les cotisations retraite.

\*\*\* C'est la performance globale du régime : rente annuelle/rémunération annuelle nette.

Mais le sujet est-il vraiment celui-ci ? Si l'on revient quelques instants sur les éléments cités plus haut, le sujet de la retraite dépasse les concepts de cotisations et de pensions. Outre un ajustement des règles et paramètres qu'il est nécessaire d'opérer, une réflexion plus profonde sur le sens-même de la retraite doit être menée. Comment inscrit-on la retraite dans le schéma global de la vie des individus ?

Aujourd'hui – mais surtout demain – cotiser pour sa retraite sera-t-il absolument nécessaire et correspondra-t-il réellement à la volonté de tous ?

Ce qui est certain, c'est que son régime devra s'adapter à l'évolution de carrière de chaque individu. Une carrière qui est de plus en plus internationale, avec de nombreux changements de statuts (salariés, indépendants, etc.), potentiellement plus longue si la santé le permet.

Aborder la retraite sous le prisme actuel n'est plus possible, trouver des pansements pour rafistoler le système n'est plus tenable.

Repenser le système complètement, voici l'enjeu proposé : une plongée dans l'inconnu, mais qui ouvre une multitude de possibilités et laisse place à l'imagination.

## VERS UN NOUVEAU SYSTÈME

### Pistes de réforme

La première piste consisterait à permettre à chacun de cotiser avec un minimum, obligatoire, et une partie modulable au gré des possibilités et des souhaits de chacun.

Pourquoi instaurer un système de retraite obligatoire si certains ne veulent pas en bénéficier ?

On peut parfaitement imaginer un système dans lequel tout individu peut décider – ou non – de cotiser, voire de changer d'avis chaque année, en fonction de sa situation personnelle. Cela ne remettrait pas en cause le principe d'une base de répartition, mais au-



toriserait ceux qui le souhaitent à choisir ce qui leur semble le plus pertinent pour leur avenir. Potentiellement, la somme des cotisations dépasserait même les niveaux actuels, si le disponible est suffisant.

La seconde option serait d'avoir un système unique, ne serait-ce que parce que les carrières sont vouées de plus en plus à être un agrégat de moments de vie, particulièrement dans notre monde du travail en perpétuelle évolution. On peut commencer sa vie active par un travail de salarié, puis enchaîner en indépendant et passer par une période de fonctionnaire avant de revenir à un emploi salarié. Or, ces changements de vie professionnelle ne doivent pas impacter notre retraite et ne pas ressembler à un assemblage de régimes différents qui seraient illisibles et constitueraient finalement un frein à nos souhaits de mobilité.

Enfin, il serait temps d'éduquer les français sur la nécessité d'anticiper et de préparer leur future retraite. Il n'est en effet plus possible, ni même guère envisageable de compter uniquement sur le système légal en vigueur. Chacun doit intérioriser que la retraite doit se préparer. Dans cette optique, la loi Pacte vise à redonner de la visibilité et à simplifier les outils mis à disposition des sociétés et des salariés pour investir dans des produits efficaces.

Pour pouvoir se préparer plus efficacement à la retraite, ils ont besoin d'être correctement informés sur leurs droits, ce qui est encore loin d'être le cas pour une majorité d'entre eux, qui estiment assez difficile l'accès aux informations (droits, préparation, solutions d'épargne...). D'ailleurs, l'indice d'éducation financière des actifs français est de 3,9 sur 8 <sup>(2)</sup>, à peine la moyenne.

Même si les mécanismes financiers font partie intégrante de la vie économique, leur méconnaissance apparaît pour tous comme un handicap dans la vie personnelle et sociale.

À quel moment de la vie devrions-nous donc avoir accès à ces connaissances ? Dès les bancs de l'école ?

À qui incombe cette obligation de « bonne » information ? L'entreprise ? L'État lui-même, alors qu'il semble se désengager par manque de moyens financiers ?

Il faut bien comprendre que chacun, s'il veut pouvoir vivre de sa/ses pension(s) de retraite, devra connaître les instruments et véhicules d'épargne disponibles. Un réel effort de communication et d'éducation est, dans cette optique, incontournable.

(2) Chiffres extraits du baromètre Deloitte « Les Français et la préparation de la retraite ».

## L'épargne, clé de voute de la préparation à la retraite

La loi Pacte, la réforme des retraites sont autant d'indices qui laissent à penser que l'individu va se retrouver au cœur du nouveau système.

L'ère de l'État providence est révolu. Il est temps de prendre son destin en main, et le plus tôt sera le mieux.

« *Le temps c'est de l'argent* » surtout dans le cadre de l'épargne retraite.

Pour bénéficier d'une rente annuelle de 12 000 € à la retraite, il est nécessaire d'avoir un capital de 400 000 € environ au moment de sa cessation d'activité. Les Français estiment qu'il leur manquera environ un tiers de leur revenu de fin de carrière pour couvrir leurs besoins financiers, arrivés à la retraite. Pour compenser, ils misent largement sur l'épargne : près d'un actif sur deux (57 %) épargne de manière plus ou moins régulière pour sa retraite. Se préparer à la retraite est d'ailleurs le premier motif d'épargne chez les actifs, pour 52 % des interrogés, l'assurance-vie et le plan d'épargne logement étant toujours les produits les plus utilisés <sup>(3)</sup>.

Un ensemble d'outils sont à disposition des individus qui doivent se les approprier afin de maximiser le capital disponible à la retraite compte tenu des aléas de la vie (qui jouent sur les cotisations) et les marchés financiers (qui jouent sur les rendements et le capital).

Il est ressorti des réflexions des entreprises présentes lors de l'événement organisé en avril dernier par le *Cabinet Deloitte* sur la loi Pacte que les français ne détenaient pas de bagage suffisant sur le plan financier pour diversifier leurs placements, contrairement aux ressortissants d'autres pays. Il a également été constaté chez nous une aversion au risque très élevée, ne favorisant pas le développement de l'épargne retraite. Enfin, l'étude « *d'impact du 18 juin 2018 du projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises* » a révélé que les dispositifs d'épargne-retraite ne représentaient que 1,5 % du patrimoine des ménages (surtout au regard des encours en assurance-vie).

La loi Pacte, à travers la réforme et les modifications structurelles quant à l'épargne salariale, apporte une première réponse. Ci-dessous quelques conséquences de l'article 20 de la loi Pacte.

(3) Chiffres extraits du baromètre Deloitte « Les Français et la préparation de la retraite ».



AVANT LA LOI PACTE	APRÈS LA LOI PACTE
Il existe une grande diversité des dispositifs d'épargne-retraite : PERP, PER Entreprises, Perco, Madelin, Préfon, etc.	L'univers de l'épargne retraite supplémentaire sera simplifié pour le rendre plus compréhensible et parfaitement portable, quels que soient les parcours professionnels des bénéficiaires.
La portabilité entre les dispositifs est limitée.	La portabilité entre les différents dispositifs sera assurée.
La part des dispositifs d'épargne-retraite est encore faible dans le patrimoine des ménages (1,5%), surtout au regard des encours en assurance-vie.	La pression concurrentielle sur le segment de la retraite supplémentaire sera accrue.

Avant la réforme, il existait une grande diversité des dispositifs qui ne se parlaient pas socialement/fiscalement, et qui ne s'adaptaient pas aux besoins des salariés tout au long de leurs cycles de vie. Aujourd'hui, un réceptacle unique est créé, et on assiste à une réelle simplification, une portabilité plus aisée et une harmonisation du passage entre les régimes, prenant en considération les besoins des salariés.

#### Avant la loi Pacte

DE	PERP	Madelin	Article 83	Perco
VERS				
PERP	Oui	Non	Non	Non
Madelin	Oui	Oui	Oui	Non
Article 83	Oui	Oui	Oui	Non
Perco	Non	Non	Non	Oui

#### Après la loi Pacte

DE	PERP	Madelin	Article 83	Perco
VERS				
PERP	Oui Avec le Plan Épargne Retraite (PER)			
Madelin				
Article 83				
Perco				

La promulgation imminente de la loi doit être l'occasion pour les entreprises « d'embarquer » leurs salariés de manière concrète dans leurs projets et stratégie. C'est aussi un moyen de communiquer sur les packages d'avantages sociaux et de les promouvoir, ainsi que de faire de la pédagogie autour de ces dispositifs d'épargne en termes d'attractivité et de fiscalité.

### Exigence de refonte du système

Lors des Tendances RH 2019 dévoilées mi-avril par Deloitte, les notions abordées étaient les suivantes : rénover, renouveler et réinventer. Rénover, c'est actualiser et améliorer l'existant ; renouveler, c'est imaginer de nouvelles orientations ; réinventer, c'est repartir d'une feuille blanche.

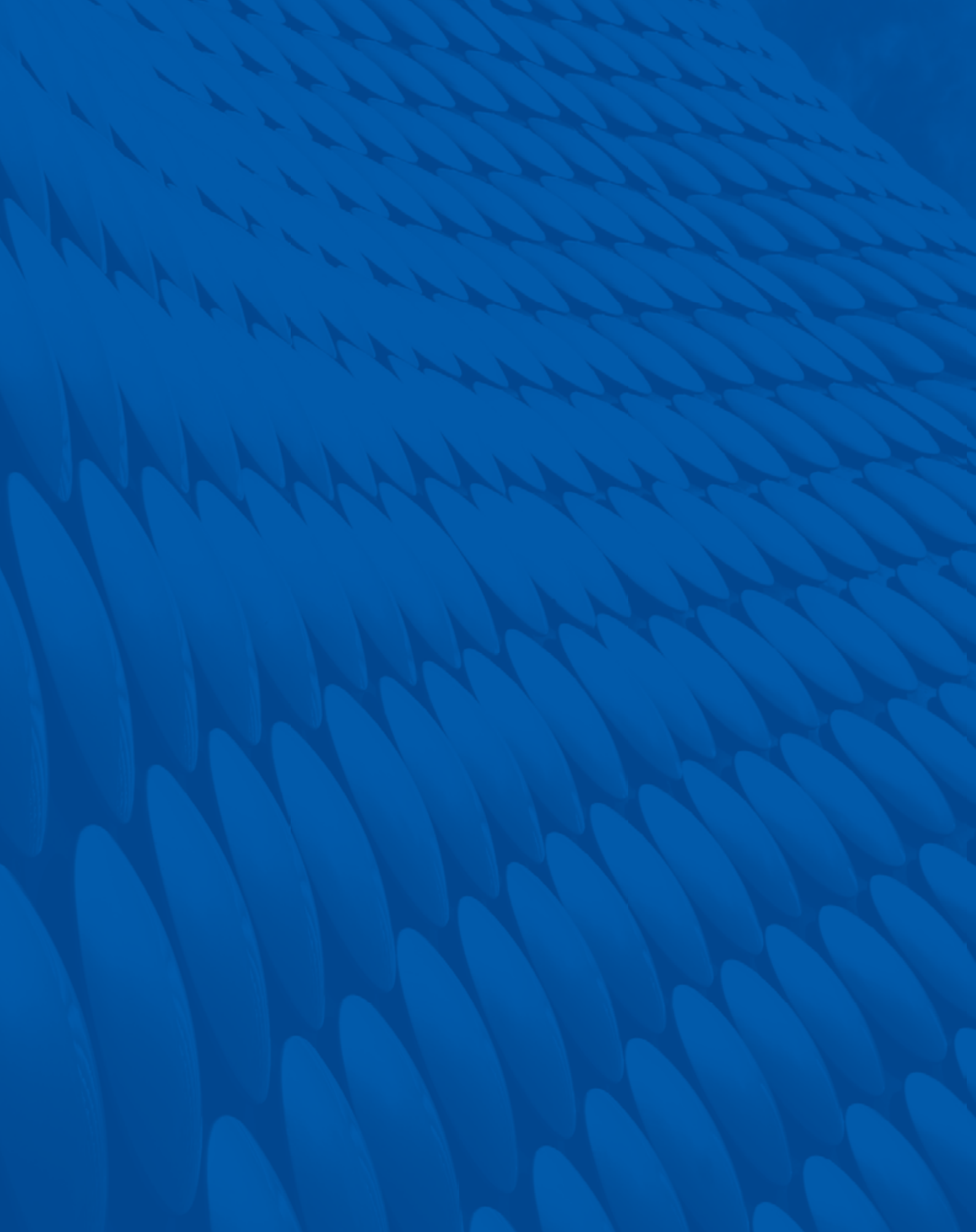
La retraite est en pleine mutation à chaque strate du système français (retraite légale, complémentaire et supplémentaire). Notre vision est qu'à l'heure actuelle il n'est plus suffisant de se renouveler et de rénover. Le système doit être réinventé à partir d'une feuille blanche, et il nous revient d'écrire notre futur.

Que souhaitons-nous ? Quelles sont nos priorités ? Est-ce une responsabilité sociétale ou un choix individuel ? Autant de réponses possibles que d'individus.

Il est nécessaire que chacun se construise une retraite, qui est aujourd'hui majoritairement basée sur des actifs tangibles (immobilier, résidence principale) et non sur des investissements qui seront bénéfiques à l'économie (investissement dans les PME) et certainement plus rentables à long terme. Il s'agit d'une économie circulaire où l'investissement individuel produira des fruits d'autant plus fructueux que l'épargne aura été régulière et abondante.

Une chose est certaine : les évolutions législatives actuelles vont dans le même sens, c'est-à-dire d'un report de la charge de l'État vers les sociétés et les individus. À nous de saisir cette opportunité pour en faire bon usage selon nos attentes et nos espérances. ♦





Wolters Kluwer