

# **Compte rendu du Séminaire d'hiver de la SFM**

## **Jeudi 2 février 2017**

Ce texte rend compte des échanges qui ont eu lieu lors du séminaire d'hiver de la Société Française de Management qui s'est tenu le 2 février 2017 à Dauphine, sur le thème du travail.

Entre nouvelles technologies et globalisation, une grande transformation du travail et de l'emploi est en marche. Elle est porteuse de formidables risques et de formidables opportunités. La SFM a centrée sa journée annuelle sur cette problématique essentielle pour les entreprises et la société. Y sont intervenus non seulement des enseignants chercheurs en gestion mais aussi des économistes, des juristes, des psychologues, des philosophes, des acteurs de ces futurs du travail et de l'emploi, qui ont partagé leurs regards avec les participants.

Le programme la journée s'est organisé autour de quatre table-rondes :

- 1) « Travail et Emploi : quels futurs? »
- 2) « Croisons les regards »
- 3) « Sens, souffrance et plaisir du travail »
- 4) « Libérer l'organisation du travail ? »

*Ce compte rendu a été rédigé par Benoit Tezenas du Montcel et Pierre Laloux, respectivement doctorants au Cnam et à L'université Paris Dauphine. Merci à Albane Grandazzi (Doctorante à Paris Dauphine) qui a partagé ses notes prises pendant le séminaire.*

## Première table ronde : « travail et emploi : quel(s) futur(s) »

*Animée par Thomas DURAND Professeur du CNAM et ancien Président de la S.F.M.*

### **Participants :**

- Olivier LANDAU, Ars Industrialis, Consultant.
- Stefano SCARPETTA, O.C.D.E., Director, Employment, Labour and Social Affairs
- Pierre-Yves GOMEZ E.M. Lyon Business School, Professeur et Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises

Thomas Durand, ancien président de la SFM et professeur au CNAM (chaire de management stratégique) est l'animateur de la première table ronde qui traite de la problématique suivante : « Travail et emploi : quel(s) futur(s) ? ». Elle se décompose en trois interventions, respectivement d'Olivier Landau, Stefano Scarpetta et Pierre-Yves Gomez, puis se termine par des questions-réponses avec l'assemblée.

**Olivier Landau** est le premier intervenant de la table ronde. Après avoir travaillé dans le monde du cinéma et du digital (Orange France), il est aujourd'hui consultant chez Ars Industrialis. Il s'intéresse en particulier, notamment avec Bernard Stiegler, à l'automation généralisée de l'industrie et ses conséquences sur l'emploi et le travail.

Il propose d'abord de lever la confusion sur la distinction entre travail et emploi, encore trop présente aujourd'hui dans les médias. Cette association a émergé au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, alors que le travail s'est imposé à tous comme l'emploi salarié, puis a été généralisée au XX<sup>ème</sup> siècle, et a conduit, dans des situations de plein emploi, à une confusion entre ces deux concepts.

Néanmoins, le travail est beaucoup plus large que l'emploi et inversement. Ainsi, Olivier Landau souligne qu'il est possible d'être salarié et de ne pas avoir de travail, et cela pour deux raisons principales :

- La tâche pour laquelle on a été embauché n'existe plus,
- Le salarié est dans une situation de transition (par exemple de formation) pour accéder à un nouveau poste (et donc nouvelle tâche).

Cette situation peut amener à des conséquences négatives, à la fois pour le salarié et pour l'organisation :

- Le salarié déprime car il ne se sent plus « utile » (bore out),
- Le salarié s'invente du travail et des process, qui peuvent être néfastes pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Olivier Landau explique ainsi que le travail, à la différence de l'emploi, est dans le savoir-faire et sa réactualisation (cette dernière étant beaucoup plus proche du concept de capacitation que de la simple formation).

Pour illustrer la distinction entre travail et emploi, Olivier Landau évoque le régime des intermittents du spectacle, qui reconnaît le travail et la rémunération d'un travail hors emploi. En effet, lorsqu'un artiste s'exerce, par exemple un violoniste qui répète ses gammes, il travaille mais il n'est pas forcément employé pour un spectacle particulier. Il est néanmoins payé grâce au statut d'intermittent du spectacle. Dans ce cadre, le travail hors emploi est très important, puisqu'il est la condition pour qu'un artiste trouve un emploi. Cet exemple peut être rapproché du monde numérique. En effet, au-delà de la guerre des chiffres quant au nombre de destruction d'emploi que se livrent les économistes, il est nécessaire de s'attacher à la particularité de la révolution digitale que nous traversons par rapport aux grandes vagues de l'automatisation :

- Le secteur de l'agriculture en France au 19<sup>ème</sup> siècle a subi une automatisation forte, ce qui a eu pour effet de diminuer le nombre d'agriculteurs de plusieurs millions à quelques centaines de milliers
- L'industrie dans les années 70 et 80 a également subi une automatisation importante et a vu disparaître l'ensemble des ouvriers spécialisés
- Dans les services aujourd'hui, on commence à voir une destruction d'emploi liée à la digitalisation, mais un certain nombre de postes sont remplacés par une alliance entre les systèmes informatiques et le client

C'est ce que Collin et Colin<sup>1</sup> appellent le « travail gratuit du client » dans leur rapport, et que Marie-Anne Dujarier a largement analysé dans ses travaux<sup>2</sup>.

Ce nouveau fonctionnement de la chaîne de production des services (CRM, etc.) fait donc disparaître un certain nombre de postes remplacés par une automatisation (systèmes informatiques) et le client qui rentre dans certaines fonctions de production. Cette nouvelle donne change l'organisation de la société et en particulier le rapport au travail.

Dans ce cadre, Olivier Landau et Bernard Stiegler travaillent sur un projet de revenu contributif avec Plaine Commune, un « Territoire numérique apprenant et contributif ». Ils considèrent que le numérique amène à une contribution de l'internaute qui est client, mais aussi du citoyen. Leur objectif est de faire reconnaître l'utilité de cette contribution et de comprendre ce qu'est l'économie de la contribution.

Ce projet prévu sur dix ans, prévoit la mise en place d'une dynamique particulière entre le territoire et l'académie. Une chaire d'économie contributive a été créée à la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) Paris Nord et un appel d'offre a permis de recruter six chercheurs et doctorants de différentes disciplines, qui travailleront transversalement sur le territoire avec

---

<sup>1</sup> Pierre Collin, Nicolas Colin, 2013, Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique : Rapport au Ministre de l'économie et des finances, au Ministre du redressement productif, au Ministre délégué chargé du budget, et à la Ministre déléguée aux petites et moyennes entreprises, de l'innovation et de l'économie numérique.

<sup>2</sup> Dujarier Marie-Anne (2008) Le travail du consommateur De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons, Paris, La Découverte.

les citoyens et les acteurs économiques locaux. Un nouvel appel d'offre est prévu en mai 2017 afin de recruter quatre personnes supplémentaires.

L'idée est d'expérimenter d'ici un an un revenu contributif. A la différence du revenu universel, Olivier Landau souligne qu'il sera conditionnel, et permettra d'allier le travail à la capacitation, c'est-à-dire l'accès à des nouveaux savoir-faire. L'objectif est de produire des externalités positives à la fois dans l'économie de marché et également hors marché afin de répondre aux besoins spécifiques d'un territoire.

Néanmoins se pose le problème de la certification. Dans le statut d'intermittent du spectacle, c'est la certification qui permet l'emploi (exemple du violoniste qui s'est entraîné hors emploi). Dans le cadre du revenu contributif la question de la certification reste à développer afin de permettre son bon fonctionnement.

Le deuxième intervenant est **Stefano Scarpetta**, directeur d'ELSA (Employment Labour and Social Affairs) de l'OCDE. Il est diplômé de l'université de Rome La Sapienza, de la London School of Economics et docteur de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Il s'intéresse à l'articulation entre l'économie et le social.

L'intervention se décompose en trois parties. La première traite du débat sur la prédiction de chômage de masse résultant des évolutions technologiques. La deuxième s'intéresse ensuite à la réponse qu'il est possible d'apporter, en particulier sur la formation initiale et continue. Enfin, la troisième partie développe l'idée qu'une révolution de la politique de l'emploi et du travail est nécessaire pour permettre un meilleur accès au marché du travail.

Au sein des pays avancés, mais également des pays émergents, on observe des changements radicaux profonds en termes de demande de travail et de polarisation de cette demande. De pôles de la demande de travail cohabitent : une demande très forte de travailleurs très qualifiés, et une demande de travailleurs à faibles compétences. Néanmoins, entre ces deux extrêmes on observe une régression de l'emploi.

Cette zone « centrale », qui concernait habituellement des compétences et des salaires faibles, est actuellement en train de s'élargir et touche des emplois de la classe moyenne-haute.

Stefano Scarpetta indique que tout au long de l'histoire économique, des changements radicaux et profonds, dus à la technologie, ont émergé. Cela aboutissait alors à des emplois de meilleure qualité et mieux payés que les précédents. Aujourd'hui, les changements seraient plus rapides d'après certains économistes, et l'automatisation ne concernerait pas que les tâches répétitives mais également les tâches intellectuelles. Une compétition existe alors entre la machine et le travailleur, qui amène à une nécessaire complémentarité.

Des chercheurs d'Oxford<sup>3</sup> ont mis en évidence que d'ici 10-15 ans, on risquait de perdre 47% des emplois suite à leur automatisation. Néanmoins, le problème majeur de cette étude, qui s'intéresse à la profession et non aux tâches, est l'hypothèse centrale sur laquelle elle repose. En effet, il est postulé que les gens à l'intérieur d'une profession font tous la même chose. Or, Stefano Scarpetta indique qu'une étude réalisée au sein de l'OCDE a montré une hétérogénéité

---

<sup>3</sup> Frey, Carl Benedikt, and Michael A. Osborne. 2013. "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation." Oxford Martin Programme on Technology and Employment.

[http://www.nigeltodman.com/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.nigeltodman.com/The_Future_of_Employment.pdf).

Frey Carl Benedikt & Osborne Michael A. (2017) "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114, n° 1, pp. 254-280.

importante entre les compétences des travailleurs et ce qu'ils font réellement. Cette étude de l'OCDE a ensuite évalué l'impact potentiel de l'automatisation sur l'emploi, en prenant comme référence les différentes tâches des travailleurs (et non les professions globales). Les résultats indiquent que 8 à 10% des emplois pourraient disparaître suite à leur automatisation. De même, cette étude montre qu'il y a 20 % des emplois où ce n'est pas 70% des tâches qui peuvent être automatisé, mais plutôt 50%. Ainsi, les professions vont rester, mais se transformer profondément et de nouvelles tâches apparaîtront.

La question qu'il est légitime de se poser est donc comment aider les travailleurs à acquérir les compétences pour exécuter ces nouvelles tâches ? De même, est-ce que les travailleurs sont prêts aux changements induits par l'automatisation de leurs tâches ?

Pour l'intervenant, la réponse est difficile. En effet, si l'on étudie les compétences digitales des travailleurs (i.e. les compétences nécessaires pour faire des tâches complexes avec des machines), on observe aujourd'hui que 40% à 50 % d'entre eux ont des compétences digitales assez faibles voire nulles.

Le grand défi est donc de gérer les risques que cette révolution digitale va amener. En particulier les inégalités croissantes dans le travail, où l'on verra se scinder des professions très bien payées avec des perspectives de carrière, et d'autres qui seront confrontées à des changements importants et se déplaceront vers des compétences peu payées.

Stefano Scarpetta souligne donc l'effort qui doit être fourni dans la formation initiale et continue. Aujourd'hui, on observe que malgré des investissements massifs de tous les pays dans ce domaine, des inégalités importantes subsistent. En effet, les travailleurs qui reçoivent le plus de formation professionnelle sont déjà les plus qualifiés. Paradoxalement, les moins qualifiés ont le moins de formation, ce qui contribue à augmenter les inégalités en termes de compétences. Les différences sont énormes, dans un pays comme la France par exemple, où près de 60% des travailleurs hautement qualifiés suivent une formation tous les ans, contre 10 à 15% pour les travailleurs peu qualifiés.

Ainsi, l'un des enjeux liés à la transformation du travail est la manière dont on peut former les travailleurs de façon ciblée tout en réduisant les inégalités.

Enfin, Stefano Scarpetta évoque les plateformes numériques et les débats qui y sont associés. Pour lui, le phénomène est encore assez faible, mais tend à se développer. En particulier, il va amener de nouvelles potentialités d'organisation du travail, comme le télétravail, la possibilité de travailler de manière indépendante, ou encore de cumuler plusieurs travaux. Ces potentialités posent nécessairement des questions très importantes sur le respect du droit du travail. En effet, que signifie « un smic » pour un travailleur indépendant ? De même, quelles sont les relations d'un travailleur indépendant avec les accords collectifs ou la négociation salariale ?

Stefano Scarpetta souligne deux chiffres clés : aujourd'hui, en France et dans dix-neuf pays de l'OCDE, un travailleur indépendant n'est pas couvert contre la perte d'emploi via une assurance chômage. De même, dans dix pays de l'OCDE, un travailleur indépendant n'est pas couvert contre le risque d'accident du travail.

Ainsi, il semble qu'il faille repenser l'accès au marché du travail, pour tenir compte d'un phénomène qui n'est pas très important aujourd'hui, mais qui semble tendre vers une augmentation. De plus, ce phénomène pourrait se déplacer vers des profils d'individus

aujourd'hui déjà vulnérable face au travail (les jeunes, les personnes peu qualifiées), ce qui accentuerait cette vulnérabilité.

En conclusion, Stefano Scarpetta indique qu'il ne s'agit pas de tomber dans le déterminisme technologique ni dans l'immédiateté de mesures qui seraient alors stériles. L'enjeu est bien de trouver des solutions à long terme, car les modes d'organisation du travail tels que nous les connaissons vont se transformer très rapidement et vont demander des changements importants de nos politiques.

**Pierre-Yves Gomez** est professeur de gestion à l'EM Lyon Business School. Economiste de formation, docteur en sciences de gestion, il est aujourd'hui directeur de l'institut français de gouvernement des entreprises. Il s'intéresse aux articulations entre les individus, l'entreprise et la société et questionne le travail et ses évolutions en introduisant des regards philosophiques et politiques sur ces aspects.

Pierre-Yves Gomez introduit ses propos en indiquant qu'il n'est pas possible de saisir une évolution massive et systémique d'un sujet en ne s'intéressant qu'à l'un de ses aspects particulier. Ainsi, lorsque l'on aborde la question du travail et de sa transformation, il faut s'intéresser à la création de richesse sous toutes ses formes, dont l'emploi salarié est la forme la plus répandue aujourd'hui. Les Hommes se sont toujours questionnés sur l'évolution et l'adaptation de leur environnement. Dans les années 20, la société a fait face à une transformation du travail aussi considérable que celle que l'on connaît aujourd'hui, c'est-à-dire une déformation massive du mode de production. De même, dans les années 30, de nombreuses questions étaient soulevées sur le devenir des artisans. Avec du recul, les bons questionnements ne sont pas « ce que vont devenir », mais « comment vont se transformer » les rapports au travail. La même question se pose donc aujourd'hui.

L'emploi salarié s'est imposé après-guerre, et domine toutes les autres formes du travail : domestique, associatif, collaboratif, le travail du client, etc. Ces derniers aspects représentent néanmoins 50% du travail hebdomadaire, qui peut être décomposée en 35h de travail salarié, et 35 autres heures consacrées à l'engagement associatif, au travail domestique, etc. Selon Pierre-Yves Gomez, c'est ce rapport qui se modifie aujourd'hui sous l'impulsion des nouvelles technologies. La problématique qu'il souhaite traiter est la suivante : « en quoi ces modifications concernent les entreprises et leur gestion ? ». Cette question peut être posée à différents niveaux. En effet, les raisonnements actuels restent trop souvent cantonnés aux niveaux du citoyen ou à celui de la société, mais on ne s'intéresse pas à ce que ça change concrètement pour le niveau intermédiaire : les organisations. Pierre-Yves Gomez s'appuie sur l'hypothèse de Rifkin pour démarrer son raisonnement, dont il détaille d'abord les deux idées forces. Cette vision est ensuite mise en perspective et relativisée. Enfin, l'intervenant évoque les enjeux de ces transformations pour les organisations.

Selon Rifkin<sup>4</sup>, nous serions face à la fin du capitalisme pour deux raisons majeures liées à l'évolution des nouvelles technologies. La première est la tendance décroissante de l'accumulation et de la concentration des moyens de production propres au capitalisme. En effet, ces derniers se diffusent via l'économie de la connaissance. Les individus utilisent ainsi la connaissance dans le cadre de leur travail salarié, mais également en dehors. Le travailleur peut donc utiliser ses compétences et connaissances en dehors d'un processus de production

---

<sup>4</sup> Rifkin Jeremy (1995) *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, Putnam Publishing Group

structuré, contraint et « fermé » au sens de Foucault. Aujourd'hui, les travailleurs partent du bureau avec une partie de l'information qui sert à créer la richesse, mais également avec les moyens de production matériels qui permettent la production (téléphone portable, ordinateur, etc.). A titre de comparaison, il est difficile de rentrer chez soi avec un haut fourneau d'une usine sidérurgique.

La deuxième idée majeure qui appuie l'hypothèse de Rifkin est la nullité du coût marginal. En effet, plus l'information est utilisée, plus elle prend de la valeur, ce qui augmente d'autant son utilisation, et ainsi de suite sur la base d'un cercle vertueux. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies et aux réseaux, il est donc possible de produire de la connaissance à coût marginal nul (la connaissance produit de la connaissance). Le produit marginal est même croissant à coût marginal nul, ce qui renverse les équations économiques de base du modèle capitaliste où l'on suppose que si un produit marginal augmente, c'est que le coût marginal augmente, il faut qu'il augmente moins vite que le produit marginal. Rifkin soutient donc que nous sommes face à la fin du capitalisme et qu'il faut penser une société post-capitaliste « *Post market era* » qu'il qualifie de collaborative.

Pierre-Yves Gomez émet trois remarques sur les idées de Rifkin. La première est qu'il faut se méfier du romantisme de cette vision et ne pas imaginer que tout est dit. La question principale est de savoir si les conditions sont remplies pour que l'on assiste à la transformation de notre société décrite par Rifkin. Pour illustrer son propos, Gomez prend l'exemple des canuts. Ces ouvriers qui travaillaient à domicile utilisaient les moyens de production du patron. L'entreprise pouvait donc être qualifiée de décentrée. Ainsi, la problématique aujourd'hui est similaire avec les ordinateurs, il ne s'agit donc pas d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

La deuxième remarque est d'adopter la prudence face aux discours mimétiques : « Depuis toujours on se transforme technologiquement, c'est une transformation de plus, on va trouver des solutions (ex de l'électricité, du nucléaire, informatiques, etc.) ». Néanmoins, il existe aujourd'hui des effets de seuil liés à la vitesse de transformation et d'innovation actuelle. Il faut donc adopter l'intelligence de l'objet dont on parle, car les évolutions ne sont pas linéaires ni identiques. De même, le financement de la transformation est aujourd'hui massif, global et mondial, ce qui n'était pas le cas lors des précédentes transformations. A titre d'exemple, Uber capte 12 milliards en 8 ans, et fait 3 milliards de perte en 2016. Dans le capitalisme des années 30, ces cycles devaient être plus courts.

La troisième remarque porte sur l'écueil du fatalisme face à cette transformation. En effet, il ne s'agit pas de répéter que les gens feront un autre métier et qu'ils s'adapteront, mais bien de comprendre de quelle nature sera leur travail à venir et l'adaptation nécessaire. Le travail d'intelligence est alors d'imaginer ce qui peut se passer à l'horizon des dix prochaines années.

Dans ce cadre, Pierre-Yves Gomez détaille trois enjeux importants auxquels les organisations devront faire face. Le premier est l'impact que cette transformation va avoir sur le travail privé. En effet, le travail semble se réinventer autour de nouvelles formes d'organisation et d'association en dehors des formes classiques de l'entreprise : économie collaborative, travailleurs indépendants, coopérative. On observe une réappropriation communautaire des moyens de production. Le deuxième enjeu majeur est l'hyper accumulation d'un nouveau type de capital. A l'inverse de l'effet énoncé par Rifkin, on observe que des entreprises mondialisées dont la capitalisation dépasse parfois le budget de certains pays, captent et concentrent le « pétrole de demain » : la donnée. Cette tendance, cristallisée autour de la démarche du big data,

va avoir un effet de structuration massif des nouveaux services et du contrôle social. Le troisième enjeu est d'appréhender la « zone grise » du travail, qui se situe entre le travail collaboratif et le travail salarié porté par les entreprises classiques. Cette zone intermédiaire se rapporte au travail indépendant sous toutes ses formes (exemple d'Uber : émergence d'un travail indépendant, plus ou moins subordonné et libre). Il s'agit donc pour les entreprises de créer des revenus liés au travail dans cette zone intermédiaire dont le contrôle leur échappe pour l'instant.

Face à ces nouveaux enjeux, Pierre-Yves Gomez développe trois recommandations à destination des organisations. La première est de tenir compte de la création de richesse qui se fait aujourd'hui en dehors du périmètre classique de l'entreprise et qui lui échappe donc. Bien qu'en dehors, cette création de richesse peut impacter fortement les entreprises et leur viabilité : Wikipédia, encyclopédie collaborative, a ainsi coulé l'encyclopédie classique Universalis en dix ans.

La deuxième recommandation est de tenir compte de la concurrence des nouveaux entrants qui utilisent les nouvelles technologies pour transformer les business model. A titre d'exemple, Airbnb est une entreprise de 6000 salariés qui offre 1,5 millions de chambres à louer dans le monde. Accor, ancien leader du secteur de l'hôtellerie, est ainsi détrôné puisqu'il ne propose que 500.000 chambres avec 192.000 salariés. Dans ce cas, la diffusion du capital technologique auprès du client permet de créer de la richesse avec du capital immobilier qui n'était jusque-là pas utilisé.

Enfin, la troisième recommandation est de tenir compte, dans la structure interne des entreprises, du fait que l'on travaille à l'extérieur des organisations de façon nouvelle en utilisant les technologies. Il est donc nécessaire pour les entreprises de tenir compte du fait qu'un salarié et plus généralement un travailleur est très souple, autonome, en réseau et libre de choisir les projets en dehors de l'entreprise sur lesquels il souhaite travailler. Le courant de l'entreprise libérée vient appuyer ce constat. L'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui, qui a été créée et pensée dans les années 50 dans un mode de production particulier, doit ainsi se transformer et s'adapter à une culture du travail qui a changé.

En conclusion, Pierre-Yves Gomez rappelle qu'il n'est pas possible d'appréhender une problématique sans la comprendre de façon systémique, en ayant une vision de la « big picture ». C'est en effet parce que tout bouge, y compris dans l'entreprise, qu'il faut trouver des solutions qui soient spécifiques et adaptées, mais qui ont du sens uniquement si l'on comprend l'ensemble.

### *Questions avec la salle :*

#### Question

**Thomas Durand** interroge le panel concernant la perspective des exposés. Les interventions sont orientées sur l'offre comme facteur de la transformation des relations de travail. Toutefois, elles adoptent assez peu un regard du point de la demande. Uber, par exemple utilise abondamment le niveau de satisfaction de ses clients pour peser politiquement, en arguant que la demande de service de transport n'était pas satisfaite par l'offre des taxis. In fine, le secteur



des taxis se restructure sous la pression du nouveau service offert Uber. Avez-vous un commentaire sur cette question du regard par la demande en général et peut-être sur Uber en particulier ?

Plus largement, Thomas Durand pose la question des niveaux d'analyse pertinents. Faut-il raisonner au niveau de l'industrie ? Du marché ? De l'individu ? Des relations entre ces différents niveaux ?

### Réponses

**Olivier Landau** nous propose de répondre concernant Uber. Il décrit d'abord le modèle des plateformes technologiques, telles qu'Uber ou Airbnb, comme très spécifique. En effet, ce modèle est très différent du modèle classique, puisque ces plateformes ont deux clients : les individus qui proposent leur service, et les personnes qui les achètent. Pour lui, ce modèle ne peut pas fonctionner car il n'y a pas de redistribution équitable de la richesse. La philosophe est que chacun travaille pour une plateforme en étant lui-même un client de celle-ci. Il reprend ensuite l'exemple d'Airbnb où le nombre de salariés est moindre que chez Accor pour trois fois le nombre de chambre de logement proposé. Néanmoins toutes les personnes qui louent leur appartement sur Airbnb deviennent des salariés sans couverture sociale de cette entreprise. On parle bien ici de travailleur, dont la valeur produite est récupérée par Airbnb.

La création de valeur s'est déplacée, les industriels délocalisent en effet les activités faiblement créatrices, comme la fabrication des biens, et se concentrent sur la conception, qui a beaucoup de valeur ajoutée. L'industrie du logiciel est également un nouveau secteur qui a émergé depuis les années 2000, où le coût majeur est la conception alors que la fabrication et la reproduction se font quasiment à coûts nuls. On se rapproche ainsi du modèle de l'industrie culturelle, par exemple cinématographique, dans laquelle le master supporte d'important coûts de production, mais dont les coûts de reproduction sont ensuite quasi nul. Olivier Landau souligne que Marx avait indiqué que ses analyses ne s'appliquaient pas au monde artistique. Or, on observe aujourd'hui une tendance à la généralisation du modèle de la création artistique à l'ensemble de l'industrie.

Actuellement, on observe que les usines qui ont été délocalisées reviennent sous deux modèles :

- Modèle 100% automatisé,
- Modèle de petit atelier distribué, dans lequel l'acheteur va lui-même contribuer à la finition ou la fabrication de l'objet.

Ce dernier modèle semble plus porteur, mais déstabilise complètement le modèle fordiste et keynésien d'après-guerre.

Si l'on regarde la formation dans le modèle dans lequel on est : très peu de chance d'avoir une bonne vision, car on forme à une tâche. Ce qui importe, c'est bien la capacitation (revenir à des savoirs faire), en sachant que la machine a de grandes chances de remplacer les tâches répétitives pour lesquels les humains étaient formés.

**Stefano Scarpetta** reprend la question sur la focalisation du côté de l'offre. Pour lui, les consommateurs bénéficient de manière forte des bénéfices générés par nouvelles technologies digitales (smartphone, plateformes numériques, etc.). Néanmoins, il existe de fortes inégalités

sur l'aspect inverse, c'est-à-dire lorsqu'on se place du point de vue d'un individu sur le marché du travail : certains en bénéficient énormément et d'autres n'y ont pas accès.

Du point de vue systémique, on observe une fragmentation du capital qui permet une meilleure utilisation (Uber, Airbnb, etc.) et par ailleurs une forte concentration du capital qui crée le plus de valeur.

Une étude de l'OCDE sur le décrochage entre la productivité et le salaire, montre que les entreprises sur la frontière technologique, qui payent très bien, n'ont sensiblement pas bougé depuis les dix dernières années, contrairement à un turn-over régulier (de l'ordre de cinq ans) avant cette période. On observe donc un décrochage entre ces entreprises hautement technologiques et les autres, car les premières rachètent leurs concurrents potentiels avant qu'ils n'atteignent la frontière technologique. Il y a une tension très forte entre concentration du capital le plus productif (celui qui donne le plus de valeur ajoutée) et la diffusion forte du capital peu productif (les moyens digitaux).

Pour Stefano Scarpetta, deux solutions peuvent s'envisager. La première porte sur la capacitation des travailleurs, indépendamment de leur entreprise, afin qu'ils s'adaptent au marché du travail global. Contrairement au modèle actuel où une organisation forme ses travailleurs en fonction de ses propres besoins futurs à horizon deux à cinq ans, il est nécessaire de placer l'individu au centre de la démarche de capacitation. L'objectif est de lui donner les compétences cognitives pour qu'il ait l'opportunité de s'approprier les nouvelles technologies. La deuxième solution est de repenser la redistribution du capital. L'intervenant prend l'exemple des robots : si l'on partageait la propriété des robots, ces derniers pourraient travailler pour tout le monde et ainsi partager leur création de valeur. Le problème est que ce capital est trop concentré. Il est donc nécessaire de mener une réflexion profonde sur la reconfiguration du système global pour mieux partager cette nouvelle technologie, afin qu'elle ne conduise pas à une fracture sociale qui est déjà en train de se dessiner.

**Pierre-Yves Gomez** partage les visions développées par les deux autres intervenants. Il souligne que l'on observe bien deux tendances concomitantes : celle de la diffusion des nouvelles technologies, mais également celle de l'hyper concentration, dans un système qui se transforme de façon globale. L'enjeu est donc de réfléchir à de nouvelles formes d'organisation du travail, mais également de la culture et des loisirs.

### Question

Pour **Julienne Brabet**, La révolution socio-technique actuelle va être extrêmement violente, notamment dans sa dimension politique. L'idée de l'adaptation douce par la formation des travailleurs laisse dans l'ombre les crises et les conflits de grande ampleur qui vont se produire.

### Réponses

**Pierre-Yves Gomez** décrit cette vision naïve et romantique consistant à voir un monde qui évolue sans heurts, où tout est positif. Sans tomber dans l'excès, il importe de saisir les points de friction potentiels afin de les appréhender sereinement.

Deux éléments lui semblent important à prendre en compte sur les acteurs et les phénomènes qui orientent nos sociétés. Le premier est de savoir qui contrôle les technologies et les ressources et les capacités offertes par le big data. En effet, ce phénomène a beaucoup d'ampleur, et l'on parle de la capacité à entraîner des marchés et des sociétés entières. Le

deuxième est de relativiser le panoptisme généralisé qui tend à développer le contrôle mutuel universel via les systèmes de notation généralisés existants sur les plateformes et sur les sites de e-commerce.

Il importe donc être attentif, afin d'étudier les nouveautés sous l'angle du futur et non d'un carcan passé qui ne correspond pas forcément à la société vers laquelle on tend. A titre d'exemple, lors du lancement des allocations familiales ou des congés payés, la société semblait dire que ces modèles n'étaient pas viables ni possibles. Au lieu d'arguer que ce n'est pas possible, il est nécessaire de s'interroger sur pourquoi ce n'est pas possible.

Par ailleurs, l'injonction à l'adaptation de l'Homme aux nouvelles technologies est également porteuse de violence. Il faut que les gens soient en capacités d'utiliser les nouvelles technologies mais l'idée d'adaptation de l'Homme à la machine implique une certaine violence sur l'individu.

### Question

**Thomas Durand**, se demande si la situation actuelle n'est pas rendue plus explosive encore par la montée importante du populisme dans un climat de crainte de déclassement des classes moyennes, et par un niveau exceptionnellement élevé des inégalités diverses.

### Réponses

**Stefano Scarpetta** indique que l'on ne sait pas si l'on est proche d'un point d'éclatement de la société. Sur la base des revenus entre 2000 et 2015, une étude qui analyse l'évolution de la part des classes moyennes dans la société, montre une évolution de moins un point de pourcentage aux Canada, et de moins quatre points aux USA. D'autres enquêtes s'intéressent à la perception des individus de leur situation, en leur posant la question : « Pensez-vous faire partie de la classe moyenne ? ». Le résultat est complètement différent : entre 2000 et 2015, on observe une perte de quatorze points de pourcentage aux USA, et une perte de vingt points de pourcentage au Canada (68% en 2000 contre 48% en 2015), alors qu'une variation faible était observée sur la base des revenus.

De même, une enquête de l'IPSOS s'intéresse à la perception des individus du caractère mélioratif de leur avenir. Pour la France, on observe que 2/3 des réponses considèrent le futur comme pire qu'aujourd'hui. Il s'agit de la première fois depuis l'après-guerre, où une génération pense que le futur ne sera pas meilleur que le présent.

**Pierre-Yves Gomez** conclue sur le fait qu'il ne s'agit donc pas de tomber dans le fatalisme économique ou technologique, mais de se saisir de la responsabilité de gestionnaire et de citoyen qui nous incombe. Il semble que le débat ne soit pas de savoir si les transformations à venir sont anxiogènes ou non, mais bien d'être réaliste et d'imaginer le futur que nous voulons, en tenant compte des éléments de tension et des difficultés potentielles, afin d'avancer sereinement.

### Question

La question de **Florence Palpacuer** (Université de Montpellier) se rapporte aux espaces dans lesquels se déploient les dynamiques des nouvelles technologies. L'impact du numérique concerne des évolutions qui s'inscrivent dans certains espaces géographiques, culturels, sociaux, politiques, qui correspondent à une certaine vision du travail et notamment un travail très dématérialisé qui est plus développé en Occident. Qu'en est-il pour les pays du sud du

monde et pour les activités encore très lié au travail physique tel que l'industrie minière et l'agriculture ? Par ailleurs, face à une fragmentation entre les travailleurs très qualifiés et rentables et les travailleurs moins qualifiés ou les séniors parfois marginalisés ; quid de ces nouvelles marginalités sur lesquels pèsent de nombreux risques dans les pays du nord ?

### Réponses

Pour **Stefano Scarpetta**, les nouvelles technologies et le numérique ont permis des progrès importants dans les pays émergents, notamment en réduisant les inégalités et la pauvreté. La problématique que l'on rencontre est le passage des pays émergents à une phase de désindustrialisation sans être passés par l'industrialisation (économie agricole à l'économie de services). Cela crée donc de fortes tensions

**Olivier Landau** développe l'exemple de Madagascar, où il y a moins de 3% de chômage, tout en considérant que 80% de la population n'est pas salarié et effectue du travail domestique ou agricole. Le niveau de vie est assez bas, même si le numérique est présent. Ce qui importe est donc d'avoir une vision transverse du numérique, dans le sens où toutes les industries sont pénétrées par cette transformation.

La marginalité de certaines catégories de personnes en occident est une réalité, qu'il faut tâcher de faire disparaître tout en tenant compte des spécificités qui existent. A titre d'exemple, le projet « Plaine Commune » est confronté à l'économie informelle au sein du département 93, sans laquelle ce territoire ne pourrait pas vivre. Il importe de régler ces problématiques et de penser une nouvelle redistribution des richesses, car dans les années 1930, les tensions sociales se sont soldées par le fascisme et une guerre monstrueuse avant de faire émerger et adopter la proposition keynésienne autour du fordisme.

Enfin, on observe aujourd'hui une augmentation du poids des entreprises par rapport à la puissance publique. Il importe alors de se poser la question du nouveau modèle sociale que l'on souhaite pour demain.

### Question

**Yves Doz** (Insead) s'interroge sur le rôle d'insertion sociale par le travail. En effet, ce qui inquiète aujourd'hui les dirigeants d'entreprise c'est d'être, contre leur grès et contre leur légitimité, perçus comme responsable de l'exclusion d'individus de la société car ils n'ont pas de travail. Qu'en est-il de cette tension croissante dans nos sociétés ?

**Pierre-Yves Gomez** souligne que le travail est plus que jamais vu comme vecteur de l'insertion sociale. La forme du travail se transforme en passant d'un emploi salarié à un travail plus libre, et il importe de valoriser cette nouvelle forme de contribution sociale.

### Question

Yasmina Jaïdi (Université Panthéon-Assas) La question suivante s'intéresse à la formation initiale. En effet, de plus en plus de compétences doivent être présentes dans ces formations pour permettre l'emploi des jeunes. Quel est donc le rôle des enseignant-chercheurs, pour permettre aux jeunes d'entrer dans les meilleures conditions dans le marché du travail ?

### Réponse

Pour **Stefano Scarpetta**, c'est l'intelligence créative et l'intelligence sociale qui resteront. Il y a d'ailleurs de nombreux travaux sur l'Intelligence Artificielle sociale, qui s'intéressent à l'intégration d'une dimension empathique aux décisions prises par les machines.

La conception de la formation n'est aujourd'hui pas encore adaptée aux enjeux à venir. Par exemple, la formation initiale ne doit pas être vue comme l'acquisition de techniques qu'un individu mettra en œuvre toute sa vie, mais comme l'acquisition d'un savoir-faire permettant d'appréhender les mutations technologiques et la capacité de se former tout au long de sa vie.

## Seconde table ronde : « croisons les regards »

*Animée par : Hervé DUMEZ, Président de la S.F.M. et Professeur à l'Ecole Polytechnique et Marie-Rachel JACOB, Professeur à l'E.M. Lyon.*

### **Participants :**

- Philippe ASKENAZY, Professeur à l'Ecole d'Economie de Paris et Directeur de Recherche au C.N.R.S.
- Christophe BENAVENT, Professeur à l'Université Paris-Ouest Nanterre
- John EVANS, Secrétaire Général de la Commission Syndicale Consultative auprès de l'O.C.D.E. (Trade Union Advisory Comitee, TUAC)
- Elsa PESKINE, Maître de conférences à l'Université Paris-Ouest Nanterre

En introduction, **Marie-Rachel JACOB** nous explique que cette table ronde vise à croiser des regards venant du monde académique (gestionnaire, économiste, juriste), avec celui de John Evans qui représente le « vrai monde », face au monde académique. Poursuivant dans la logique de la première table ronde de distinction du travail et de l'emploi, cette table ronde s'intéressera au système productif, l'entreprise et les autres types d'organisation, en essayant de penser le lien entre l'organisation et ses différents types de membres.

**Elsa Peskine** s'intéresse à la relation d'emploi dans les organisations complexes et aux questions du droit du travail autour des organisations. Par exemple dans le cas d'une société mère détenant capitalistiquement une filiale, un contrat de travail peut être passé entre un administrateur et la société mère avec pour objet un mandat dans une filiale. Il existe également des techniques contractuelles comme les contrats avec un objectif précis, un objectif de rentabilité dans un investissement.

Le droit du travail est l'une des disciplines juridiques qui pense le plus l'organisation. Toutefois ce droit est construit autour des figures de l'employeur comme partie au contrat de travail et de l'entreprise vue comme une hiérarchie avec un pôle de pouvoir et un ensemble de salariés. Ce paradigme en droit du travail fait qu'il est difficile de penser d'autres modes d'organisations. Par ailleurs, les différents types de contrat (mandat, société, travail) ne sont pas faits pour constituer un ensemble cohérent, une organisation. On assiste plutôt à une compartimentation. L'entreprise multinationale qui choisit de s'implanter dans un pays notamment par la mise en concurrence des différents droits nationaux renforce cette compartimentation.

Cela a deux conséquences en droit du travail. D'abord la difficulté à imputer la responsabilité au sein de ce réseau de relation complexe. Dès lors que l'on pense autour de la figure de l'employeur, ce dernier est débiteur de toutes les obligations en droit du travail à l'exclusion de la société mère ou des autres sociétés du réseau. Il y a donc une difficulté d'imputation des responsabilités du fait du principe de l'autonomie de la personne morale qu'est l'employeur.

Cela est également renforcé par le fait que l'on n'arrive pas à penser la façon dont l'employeur est construit et influencé, par exemple par ses actionnaires.

Pour traiter cela, on a beaucoup utilisé la notion d'employeur conjoint. Ici il y a un deuxième débiteur des obligations du contrat de travail, par exemple la société mère. Il y a également la proposition de loi sur l'obligation de vigilance à la charge des sociétés mères et des sociétés donneuses d'ordre par exemple. Ici on ne rend pas la société mère débitrice des obligations mais on l'oblige à mettre en place des moyens pour que ne se produise pas des dommages. Néanmoins, sur ce sujet, il faut bien reconnaître que les avancées sont assez timides.

Ensuite, il y a un éclatement des collectifs de travail et la difficulté à percevoir la collectivité que constitue l'ensemble des travailleurs qui travaillent pour un même pouvoir. En effet, c'est le fait d'être dépendant d'un même pouvoir qui donne conscience aux salariés d'être un collectif. Dès lors que ce pouvoir est décentralisé, avec différents pôles de direction, cette conscience est moins forte. Le droit du travail qui est construit dans la vision d'un pôle de pouvoir unique a du mal à penser ce nouveau type de collectivité de travail. Vinci par exemple met à disposition d'une entreprise utilisatrice un certain nombre de salariés. C'est l'entreprise utilisatrice qui dirige l'activité, fixe les conditions de travail, mais la grève des salariés s'entend par rapport à l'employeur nominal, c'est-à-dire Vinci, qui n'est pas en mesure de satisfaire les revendications de travail des salariés. Le schéma employeur-salarié sur lequel est construit le droit du travail est donc perturbé.

Ici un chemin est de redessiner des périmètres de représentation qui engloberaient l'ensemble des entreprises appartenant à un même groupe. C'est notamment ce que propose timidement la loi El Komri avec l'instance de dialogue social qui peut être mise en place dans les réseaux de franchises, cela a d'ailleurs suscité des critiques et des débats.

La tendance vers la décentralisation de la négociation collective est également très importante. Toutefois il y a un paradoxe : on a cessé de pousser la décentralisation de la négociation collective mais on en reste à l'entreprise sans jamais aller vers l'organisation ou le groupe. Une exception est présente dans la loi El Komri avec l'idée d'accord de groupe qui est mise en avant.

**John Evans** traite également de ces questions de travail et d'emploi au sein de la Commission Syndicale Consultative auprès de l'O.C.D.E qui regroupe de nombreuses confédérations syndicales nationales à l'OCDE. La question est celle de l'effet sur le travail du changement technologique, et notamment de la numérisation et l'automatisation.

Il est important de poser d'abord quelques éléments de contexte. D'abord, il faut noter que le chômage dans nos économies reste relativement élevé. Ensuite, depuis une trentaine d'années, les inégalités augmentent dans la plupart des pays industrialisés. Du point de vue économique également, les revenus stagnent dans ces pays. Finalement, la part du salariat recule face à d'autres statuts pour les travailleurs. Politiquement, cela conduit à une grogne généralisée et donc à un contexte politique qui tend vers le populisme. Les régions traditionnellement travaillistes en Grande-Bretagne et les *Swing States* aux USA l'ont illustrée récemment en votant respectivement en faveur du Brexit et de Donald Trump. Ce sont traditionnellement des régions très syndiquées et ces votes sont un moyen d'exprimer cette grogne causée par un contexte socio-économique difficile. Ils sont un moyen pour les électeurs de revendiquer un mécontentement.

Dans ce contexte, quels sont les points centraux de la question sur la technologie et le futur du travail ?

La question du niveau d'emploi est essentielle. Elle est notamment abordée par l'étude célèbre de Frey et Osborne (2013)<sup>5</sup>, ces chercheurs d'Oxford qui travaillent sur la disparition des métiers. C'est une question à laquelle il est très difficile de répondre. Pour comprendre les tendances historiques sur ces relations entre technologie et emploi, il faut prendre en compte le rôle et la vision du politique. Ce rôle n'est, encore aujourd'hui, pas le même dans les différents pays de l'OCDE. La question du recul de l'emploi qui serait remplacé par les nouvelles technologies génère donc des inquiétudes fortes. Le sujet est essentiel mais est un phénomène très difficile à mesurer. Il y a un paradoxe car les technologues nous disent que le monde a changé mais du point de vue macro-économique, on ne voit pas d'augmentation de la productivité liée au progrès technologique. Proposer des formations qui favorisent l'adaptabilité des travailleurs à des contextes changeants est une solution intéressante face à cette incertitude.

Une autre question est celle de l'impact des technologies sur la qualité de travail. Uber est ici au centre de la discussion qu'il convient de relativiser. Aux Etats-Unis, environ 2,6% des travailleurs le sont via les plateformes technologiques. Par ailleurs, on compte qu'il y a au total près de 20% de travailleurs précaires aux Etats-Unis. L'impact des plateformes sur la précarité est une partie du problème mais il y a beaucoup d'autres raisons pour lesquelles la précarité existe. Toutefois la médiatisation de la question des plateformes numériques a le potentiel d'avoir une influence sur l'évolution des relations sociales. Deux pistes peuvent être proposées face à cette question. D'abord, il faut éviter une mauvaise classification des travailleurs qui ne rendrait pas compte des différents statuts. Par exemple il est très difficile pour les taxis de rentrer dans une négociation collective car ils sont des travailleurs indépendants. Dans le même ordre d'idée, il faut garder en tête que Uber n'est pas juste une entreprise de technologie c'est une entreprise de transport. Les tribunaux en Grande-Bretagne ont d'ailleurs décidé de considérer les chauffeurs Uber comme des employés et non comme des entrepreneurs indépendants.

Si l'organisation du travail est en train de changer, une troisième question est alors de savoir quel est alors le rôle des syndicats pour les personnes travaillant dans ces nouveaux cadres, et souhaitant une meilleure protection, une meilleure sécurité sociale... Ici on constate qu'il y a des bonnes et des mauvaises plateformes Par exemple dans les pays du nord de l'Europe, des syndicats créent leurs propres plateformes pour leur membres, c'est peut être très anecdotique mais ce sont des initiatives intéressantes.

Par ailleurs, on peut citer d'autres questions essentielles. La question de l'utilisation des données numériques pour le recrutement et les discriminations qui peuvent en découler, ou encore la question du bureau numérique sont par exemple des questions très importantes.

Il y a également des choses positives qu'il ne faut pas oublier, dans certains cas, la compétence du travailleur, parfois dans une ancienne technologie, allié à la nouvelle technologie permet d'avoir une productivité beaucoup plus élevée et une qualité de travail supérieur. C'est toutefois difficile d'avoir cette perspective quand la main d'œuvre est considérée comme quelque chose dont on peut disposer et se débarrasser sans contraintes. Le contexte de confiance (relation avec l'employeur, sécurité sociale...) dans lequel évolue le travailleur est donc essentiel. Quoi qu'il en soit, ce sont des questions essentielles qui relèvent des grands choix politiques pour l'avenir.

---

<sup>5</sup> *Op. Cit.*,



En tant qu'économiste, **Philippe Askenazy**, s'intéresse non seulement au futur du travail mais également à son présent. Les économistes notent une série de paradoxes délicats à comprendre. L'évolution de la productivité dans les pays développés est l'un de ces paradoxes. Partout en Europe et également aux USA, la productivité du travail, telle qu'on la mesure, stagne, voire décline depuis au moins 2008.

Ce constat est difficile à expliquer, notamment car nous sommes dans un monde de concentration du travail. En effet, si comme les économistes, on regarde l'entreprise non du point de vue légal mais du point de vue du contrôle, 40% de l'emploi en France se concentre aujourd'hui dans 250 entreprises. Aux Etats-Unis 40% de l'emploi privé se fait dans des entreprises de plus de 1000 salariés et deux tiers dans des entreprises de plus de 100 salariés. Si l'on ajoute les réseaux de sous-traitance et de franchises, l'immense majorité de l'emploi dépend aujourd'hui, dans nos économies développées, d'un petit nombre de très grandes entreprises. On est donc sur des structures de très grande taille qui devraient normalement aboutir à des gains de productivité.

La question des causes de la stagnation de la productivité se pose donc. Certaines hypothèses pour expliquer cela concerne les organisations du travail et la place du travail et de l'emploi. On peut avancer trois explications complémentaires.

Premièrement, la proportion de diplômés universitaires dans l'emploi est croissante et cette croissance est complètement indépendante des cycles économiques. Dans le contexte d'évolutions technologiques, le besoin de travailleurs qualifiés augmente pour les entreprises. Ces travailleurs représentent des coûts fixes dont l'activité principale est intellectuelle, or cela n'entre pas en compte dans la valeur ajoutée, donc dans le calcul de la productivité. Cela peut s'interpréter de deux manières, soit on pense que la richesse créée ici est sous-estimée soit on pense que cette valeur intellectuelle n'aboutira à rien et qu'il est donc naturel de ne pas la comptabiliser. Cela nous donne des premiers éléments d'explication d'une stagnation de la productivité.

Deuxièmement, on peut regarder l'organisation du travail. Certains observent un basculement dans les années 2000 de la recherche de la performance du travail et donc de la productivité, notamment de la part des gestionnaires, vers une volonté de réduction des coûts dans un contexte d'*easy game*. L'idée de l'*easy game* est que l'on peut faire des profits en maintenant le niveau de productivité atteint et en réduisant les coûts par une dégradation des conditions de travail sans compensation salariale rendue possible par la décomposition de la capacité de mobilisation collective des travailleurs. Ainsi les entreprises peuvent faire des profits sans chercher à augmenter la productivité. Finalement, même si la plupart des emplois sont localisés sur les territoires, les profits ne le sont pas et peuvent circuler via des mécanismes d'optimisation. Cela pose le problème de la redistribution, mais également de la distribution car si les profits sont localisés à l'étranger il n'est pas possible de penser leur distribution. Ces mécanismes créent un biais dans le calcul de la création de richesse et dans son imputation.

Troisièmement, la mesure de la productivité est biaisée. Notamment dans le cas des services aux personnes pour lesquels on mesure la productivité à travers le salaire versé aux travailleurs. Il y a donc un cycle qui s'auto-alimente : partant d'une faible productivité calculée, cela justifie des bas salaires, qui reconduisent à une faible productivité calculée... Il y a bien des biais importants dans la mesure de la productivité.

Nous sommes donc face à des obstacles qui deviennent macro-économiques. Il y a une difficulté à aller vers une logique productive plutôt que strictement de profit. Cela pose un problème de croissance et un problème sur les travailleurs eux-mêmes. En effet, cela se traduit par une usure des travailleurs qui pose des problèmes de santé publique et par ce que l'on appelle outre-Atlantique des *missing workers*, ces personnes qui quittent le marché du travail considérant que le travail, quelle que soit sa forme et son type, ne rémunère pas assez. On note ainsi que le taux de participation au marché du travail s'effondre aux Etats-Unis.

On abandonne donc une logique productive, une logique de progrès et cela plombe nos économies mais pas les entreprises elles-mêmes qui continuent à faire massivement du profit.

Il y a néanmoins quelques éléments d'espoir. Nous voyons des basculements de la perception de certaines politiques publiques. Par exemple on pense en France qu'augmenter le salaire minimum nous rendra moins compétitif. A l'inverse, en Allemagne la mise en œuvre du salaire minimum a réduit le nombre des mini-jobs, c'est-à-dire des emplois peu productifs, et une augmentation des emplois « standards », avec une montée des bas salaires. Comment les entreprises ont conservé ces emplois : elles ont amélioré la productivité et réinvesti sur la formation de ces salariés. Ce n'est pas la panacée mais on est dans une sorte de basculement. Au moins du point de vue macroéconomique où l'on se rend compte que l'on est dans une impasse et que l'on doit réhabiliter un certain type de politiques. Le moyen de sortir de la difficulté dans laquelle nous sommes est de trouver un moyen pour qu'il y ait une revalorisation du travail dans toutes ses dimensions, ce qui inclut des aspects de politique économique, des aspects de droits du travail, et c'est également le rôle des organisations syndicales de réinventer leur action pour œuvrer pour le bien commun.

Les plateformes qui peuvent être comprises comme une nouvelle forme d'organisation ou de contrôle jouent également un rôle essentiel rappelle **Christophe Benavent**. Ces plateformes ne doivent pas être confondues avec des marchés. Uber par exemple n'est pas un marché car il n'y a aucun mécanisme d'ajustement des prix, cet ajustement est simulé. Elles ne sont pas non plus des bureaucraties au sens de Weber, comme des entreprises hiérarchisées, dans lesquelles le travail est impersonnel et l'entrée difficile. Au contraire, sur les plateformes, on joue sur la personnalisation, au sens fort, c'est-à-dire que les rôles ne sont pas substituables et que l'on joue son propre rôle avec une liberté d'entrée et de sortie totale. Ce ne sont pas non plus des formes culturelles comme des clans, il n'y a aucune intégration culturelle ou identitaire dans les plateformes pour la simple raison qu'elles sont immenses, rappelons que facebook compte 1,8 milliard d'utilisateurs.

Dans sa définition de plateforme, l'intervenant inclut donc les marketplaces telles qu'alibaba et amazon, les réseaux sociaux, et puis les formes récentes d'économie collaborative, les plateformes de travail.

Il y a deux principaux traits caractéristiques aux plateformes.

Premièrement c'est leur rôle. Les plateformes ne se substituent pas au reste. Elles se mettent au-dessus des marchés, pour pallier l'imperfection des marchés. Elles ont ainsi un rôle d'architecture des marchés de manière à accroître les externalités positives et la valeur créée. Ce sont également des *matching market* qui permettent de faire se rencontrer des offres et des demandes hétérogènes dans un modèle loin de la logique Fordiste de produits standardisés.

Deuxièmement, les plateformes ne sont pas inertes, elles agissent. Elles ont, pour reprendre Foucault, une gouvernementalité qui est propagée par les algorithmes et qui visent à influencer nos comportements, pas seulement nos comportements de consommateurs mais également nos comportements de producteurs. En effet, nous sommes tous des producteurs des plateformes. En ce sens, les plateformes renversent l'ordre des marchés, les conventions et les termes que nous avons l'habitude d'utiliser ne fonctionne plus.

Si l'on prend par exemple Uber, pour l'entreprise les clients ne sont pas les passagers mais les VTC. La fonction d'Uber est alors celle d'apporteur d'affaire. Le contrat d'Uber n'est pas nouveau, c'est le contrat agricole du métayage. Uber est un métayer, un grand propriétaire agricole qui partage la production avec celui qui l'exploite. Le VTC exploite, Uber prend maintenant, en France 25%, et les champs, la ressource, ce sont les utilisateurs. Uber sème sur nos smartphones – nos prothèses comme cela a été dit ce matin – des applications qui sont le terrain à exploiter. Uber ne vend même pas un service mais exploite directement.

L'économie des plateformes c'est une économie de la circulation, ce qui est produit n'a presque pas d'importance. L'importance est que cela tourne continuellement car la rémunération des plateformes est un droit de péage. Lorsqu'il y a un modèle de commission on peut dire que 10% c'est très peu, 20% c'est plutôt la norme, et cela peut monter jusqu'à 45% dans le cas de booking.com en Europe par exemple, bien qu'ils aient été stoppés à 25% par l'Etat en France. Tout cela invite à renverser le point de vue, à se dire que le consommateur n'est plus le client mais le produit ou du moins le consommateur travaille, produit pour ces plateformes et est gouverné dans son comportement par ces plateformes. Un exemple sur ce point des plateformes qui gouverne les consommateurs est Facebook qui mène des expériences pour savoir comment faire en sortes que les utilisateurs produisent plus. Des expériences sont faites en manipulant les fils d'actualité d'utilisateurs pour voir comment ils réagissent. Par exemple si l'on diminue les *posts* négatifs, est-ce que cela fait augmenter ou diminuer la production des utilisateurs. Dans le modèle de Facebook, les clients sont les annonceurs qui payent et ce qui fait le prix de la publicité est le niveau d'engagement des individus. Cela semble constituer le grand renversement dans le travail. Dès lors, il faut s'intéresser au consommateur comme un travailleur comme les autres.

Un point important sur le travail du consommateur est l'idée du *Digital Labour* comme le désignent Trebor Sholtz<sup>6</sup> ou Antonio Casilli en France. Il s'agit du travail gratuit, c'est-à-dire l'effort qui ne rentre pas dans la comptabilité nationale. Antonio Casilli définit le Digital Labour en mettant l'accent sur le fait que les données soient mesurables ce qui permet d'en tirer une certaine valeur. En installant un instrument de mesure d'une activité, on transforme quelqu'un en travailleur, on va pouvoir capter la valeur de ses activités alors que celles-ci sont purement domestiques. Il en est de même pour les médias qui ne se présentent pas comme tel mais qui proposent de la nouvelle sans payer un seul journaliste. Ce phénomène est massif comme l'illustre Twitter et ses 500 millions d'abonnés dont 200 millions d'actifs. De même pour Google, sur lequel il y a environ 30 000 recherches par secondes, faisant cela on produit des briques élémentaires de connaissances qui alimentent des intelligences artificielles qui font un travail rémunéré par les annonceurs. Pour considérer la question du travail, il faut prendre en compte ce *Digital Labour*. Toutefois il faut garder en tête que le travail sans rémunération existe depuis toujours avec le travail domestique.

---

<sup>6</sup> T Scholz. 2012, *Digital labor: The Internet as playground and factory*, London, Routledge.

Un second point concerne la question des revenus. La problématique centrale n'est en effet pas celle du travail ni de l'emploi mais celle du revenu. Selon l'étude de JP Morgan<sup>7</sup>, il y a deux types de plateformes et on peut en ajouter une troisième : les plateformes de capital comme Airbnb ou Blablacar dans lesquelles on exploite un actif sous utilisé, les plateformes de travail qui vont de Uber à Amazon Home Service, Task Rabbit pour les femmes de ménage pour celles-ci le service doit être disponible à la demande. L'étude indique que les offreurs sur les plateformes de capital sont plutôt aisés avec des revenus supérieurs à 4000\$ par mois qui sont complétées par environ 300 à 400\$ mensuels. Pour les plateformes de travail, l'étude indique l'inverse, on a affaire à des gens qui ont perdu de la rémunération d'un mois à l'autre et qui compense cette perte avec des petits jobs. L'hypothèse de l'intervenant est ici que cette économie des plateformes a explosée parce que les entreprises n'ont pas donné les accroissements salariaux nécessaires et que la recherche de revenu complémentaires est très forte et tend à se développer.

Si l'on revient à Uber et aux plateformes professionnelles sur le modèle du métayage. On a une poussée vers la requalification juridique et intellectuelle également car on a du mal à accepter que celui qui fournit un effort ne soit pas un travailleur et un fournisseur de service dans une relation producteur-consommateur classique. En prenant le point de vue inverse, celui d'Uber et en regardant cela sous l'angle du métayage, on voit que des travaux d'économie du développement montrent que les contrats de métayages peuvent avoir un aspect positif.

En conclusion, la question n'est pas celle de la requalification du contrat de travail mais de la manière de redonner des droits à ceux qui subissent une gouvenementalité systématique, qui sont pilotés par les algorithmes. Il semble que regarder du côté du droit des sociétés pour imposer des représentants des consommateurs qui travaillent pour ces plateformes, c'est-à-dire de l'ensemble des parties prenantes.

*Questions avec la salle :*

### Question

**Corinne Vercher** Chaptal (Paris XIII) revient sur les plateformes. Celles-ci ne sont pas seulement un outil d'architecture des marchés. Il semble que c'est également un outil d'appropriation et de partage de l'outil numérique et un outil de partage de la valeur. Elle a quelques doutes quant au fait que les plateformes permettent un complément de revenu face aux bas salaires du fait que par exemple, dans le cas Airbnb, 85% des loueurs soient des sociétés immobilières. Elle questionne les intervenants sur ces aspects.

### Réponse :

**Phillipe Askenazy** donne son point de vue selon lequel le fleurissement de l'économie collaborative qui est décrit reste très minoritaire. Nous ne verrons pas apparaître une série de

---

<sup>7</sup> JP Morgan Chase & Co Institute. 2016. Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy - Big Data on Income Volatility.  
<https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-volatility-2-report.pdf>

petits compléments de salaire mais des vrais emplois, comme avec Uber. Nous voyons également apparaître du vrai capital comme les logements dédiés à la location qui sont majoritaires sur AirBnb. Dès lors, le mouvement vers ces nouveaux types de travail, notamment de la part des jeunes, est motivé par la volonté d'échapper à la relation de subordination classique du travail. Mais celle-ci existe néanmoins, elle est même plus forte que dans le travail ordinaire. Par exemple, les revenus sont tellement bas sur Uber qu'il n'y a pas de vrai choix des horaires, les chauffeurs sont obligés de travailler 60h par semaine. Par ailleurs, les chauffeurs ne contrôlent ni les prix ni les courses qu'ils font, finalement ils peuvent même être sanctionnés. Uber a donc tous les pouvoirs de l'employeur traditionnel.

### Question

**Jean Pasquero** (UQUAM) constate que l'on parle beaucoup de protection par le droit ou par l'Etat, mais se demande si l'on pourrait voir émerger de formes de protections qui seraient privées, liées au marché. Dans ce contexte d'éclatement de la société les gens ne pourraient-ils pas être de plus en plus intéressés à cotiser à des caisses, par exemple sur le modèle des mutuelles ou d'autres formes de protection, non étatiques, plus souples et plus protectrice car plus flexibles vis-à-vis des modifications en cours ?

### Réponse :

Pour **John Evans**, cette flexibilisation de la sécurité sociale, n'est pas ce vers quoi nous allons. Il faut éviter les inégalités qui sont renforcées par un système privé et c'est là où l'Etat doit jouer un rôle, même si les contraintes financières rendent certaines choses difficiles.

**Phillipe Askenazy** explique que pour traiter ces nouveautés, on pourrait passer par le revenu de base et éventuellement des mutuelles pour ceux qui le peuvent. Cela consisterait à laisser l'ordre social tel qu'il est dans une période de changement.

Historiquement sur le long terme, ce n'est pas vraiment ce que l'on constate, comme le montre l'exemple des midinettes au XIX<sup>ème</sup> siècle qui offraient leurs services à des maisons de couture. Ces maisons de coutures étaient donc des plateformes et les midinettes des travailleuses indépendantes qui louaient leurs services. Les plateformes notaient les midinettes sur la base du jugement des clients, qui par ailleurs participaient au design de la robe. Nous sommes donc dans un marché biface comme on en voit aujourd'hui.

Les midinettes ont été travailleuses indépendantes pendant 50 ans et c'est une mobilisation collective et une reconnaissance par la société qui leur a permis d'accéder au statut de salariées. En conclusion, ce sont donc les rapports de forces entre capital et travail qui vont définir la direction que prendra la régulation de ce travail, c'est le fonctionnement traditionnel du capitalisme et la révolution technologique ne change pas la donne. L'impression de modernité ne doit pas conduire à une vision fataliste, de vrais choix sociaux doivent être faits.

### Question

**Corinne Corinne Vercher Chaptal** (Paris XIII) estime que l'intervention d'Elsa Peskine montre qu'en droit, la technique de la responsabilité n'est pas opérante car les chaînes d'imputabilités sont trop complexes. En d'autres termes, le droit du travail n'arrive pas à saisir le capital. Existe-t-il des réflexions sur des outils juridiques qui permettent de pallier à cette insuffisance de la technique de la responsabilité ?

### Réponse :

**Elsa Peskine** confirme qu'actuellement, le droit peine à saisir ces nouvelles catégories et ces nouvelles organisations. Le recours à la responsabilité est très limité et la loi de vigilance laisse une place très forte à l'autorégulation. Le projet de loi était ambitieux mais il a abouti à une obligation de vigilance sans préciser les exigences sur le contenu du plan de vigilance c'est un mélange d'hétéronomie et autonomie.

Par ailleurs, les nouvelles formes de travail abordées posent de nombreuses questions en droit du travail. Il existe trois voies pour saisir ces nouvelles formes de travail. La première est d'étendre le périmètre de la subordination, ce qui va dans le sens de la requalification au sens large qui a été évoquée. La seconde passe par ce que j'appelle la diffusion des mécanismes du droit du travail, il s'agit de reformuler des mécanismes existants du droit du travail est de les appliquer à des professionnels identifiés comme ayant besoin de protection. Ici on peut envisager deux possibilités, créer une catégorie juridique de la dépendance économique, comme cela a été fait en Espagne, ou, comme en France passer par l'application de principes allégés du droit du travail à des professionnels identifiés. Par exemple la récente loi travail permet une sorte de droit de grève new-look pour les chauffeurs Uber. Cette voie conduit néanmoins à maintenir une certaine précarité et ne résout pas les problèmes de régulation de la concurrence entre ces travailleurs-là et d'autres professionnels qui sont soumis à des taxes plus importantes. La troisième voie, que suggère notamment Alain Supiot pour saisir les formes de travail est celle des droits de tirage sociaux. Les périodes de précarité et d'inactivité existent dans une vie, il ne faut donc pas protéger le travail mais la personne, par exemple celui ou celle qui n'est pas encore salarié. Cela passe par exemple par la portabilité des droits.

Finalement, il faut savoir que le droit du travail a pu être surestimé pendant la période industrielle. Certains auteurs rappellent qu'un droit du travail s'est également développé à l'égard des travailleurs indépendants, les canuts par exemples. Le syndicalisme était déjà né de manière différente pour des travailleurs indépendants la généralisation du salariat. Les premiers accords collectifs étaient des accords de fin de conflit et datent de 1870 – 1880 mais ils concernaient des indépendants et pas des salariés.

### Question

Pour **Julienne Brabet** (UPEC) un problème est celui de la recréation d'acteurs collectifs. Car le droit et les protections ont le plus souvent été obtenus par des acteurs collectifs. Comment, dans cette fragmentation, peut-on penser recréer des acteurs collectifs capables de soutenir des solutions permettant de rééquilibrer le rapport de force en faveur de ceux qui travaillent ?

**Thomas Durand** (Cnam) lui aussi se demande comment le syndicalisme peut se régénérer et plus précisément ce qu'il en est de l'entre deux que sont les indépendants, entre le syndicalisme salarié des employés, et le syndicalisme professionnel souvent assimilé à des employeurs. Quelles relations ont les différents syndicats avec ces indépendants qui ne sont ni vraiment des employeurs ni vraiment des employés ? Quelle est la réalité de ces rapports ? Existe-t-il des positions qui commencent à se stabiliser ?

### Réponse :

**Elsa Peskine** nous fait part du fait que sur la construction d'un acteur collectif, la réflexion est engagée par les syndicats depuis quelques années. La question est complexe et les réponses diverses mais la réflexion est engagée par les syndicats français.

Pour **John Evans**, aujourd'hui, on est face à une augmentation des inégalités qui n'est plus seulement un problème éthique ou politique mais qui a un réel coût économique. Le FMI a lui-même dit que l'augmentation des inégalités dans les pays développés était due à la désyndicalisation. Ce recul s'explique par beaucoup de raisons, dont certaines sont la responsabilité des syndicats mais dont la plus importante est un réel changement de paradigme par rapport à l'après-guerre concernant la négociation sociale. Aujourd'hui nous sommes dans une période de choix car les économistes reconnaissent que les inégalités sont économiquement néfastes et que les syndicats permettent de les réduire.

Il semble qu'avec une volonté politique on peut reconstruire des syndicats qui, d'une part, de manière centralisée, permettent de reconnecter le niveau des salaires moyens et la productivité du point de vue macroéconomique, et d'autre part, de manière plus décentralisée, négocient et s'engagent pour une meilleure organisation des nouvelles formes de travail. C'est l'enjeu dans un contexte où la désyndicalisation a créé, surtout dans les pays anglo-saxons, un espace politique où s'expriment les protestations de la manière que l'on voit aujourd'hui.

Concernant les nouvelles formes de syndicalisme naissantes, on constate que de nombreuses choses apparaissent, comme les *Free Lancers International* aux Etats-Unis ou la *New-York Taxi Alliance*. Il y a beaucoup de fertilisation et de discussion sur les modèles qui fonctionnent dans les différents pays. Toutefois il n'y a pas réellement de ligne commune, il y a des différences entre les syndicats dans les pays et entre les différents pays, sur la vision des choses et plus largement sur la situation et le rôle des syndicats.

Finalement il semble qu'il faut réellement tenter d'être plus précis, plus analytique pour comprendre les différents types de plateforme, leurs différences et leurs enjeux respectifs. Nous essayons de comprendre quelles sont les anciennes relations d'emploi qui sont inadaptées au modèle des plateformes et de recréer des nouvelles relations plus adaptées pour protéger les travailleurs sans faire perdre l'avantage que les modèles apportent aux consommateurs. C'est le type de rôle que les syndicats peuvent jouer.

### Question

**Hervé Dumez** (CRG) revient sur les propos de Christophe Benavent qui souligne que nous sommes face à une réalité nouvelle que nous essayons de penser avec des concepts traditionnels. Cela est particulièrement frappant sur le cas des plateformes où les concepts de consommateur, de producteur, de salarié se brouillent. Faut-il repenser les concepts – et dans ce cas faut-il concevoir de nouveaux concepts ? – ou les concepts existants sont-ils suffisants et la difficulté vient-elle seulement du fait que nous occupons plusieurs rôles en même temps, par exemple consommateur, producteur et salarié ?

### Réponse :

**Christophe Benavent** précise que concernant les concepts, il ne faut pas tout abandonner mais accepter qu'il y a un déplacement de frontière et que s'appuyer sur le modèle traditionnel de l'entreprise industrielle n'est plus suffisant. Les plateformes sont le monde de la circulation, donc les frontières et les catégories se déplacent quelque peu et sont mises en causes. Si l'on regarde les lois récentes sur le covoiturage et le récent procès de Heetch, on voit que des catégories nouvelles sont créées comme l'exception autorisant à transporter un passager si c'est le conducteur qui choisit sa destination alors qu'un particulier n'a pas le droit de transporter des

passagers comme cela était le cas sur Heetch. Plutôt que changer nos catégories existantes, il faut s'interroger sur comment se construisent et évoluent ces nouvelles catégories.



## Troisième table ronde : « sens, souffrance et plaisir au travail »

*Animée par Yasmina JAÏDI, Secrétaire Générale de la S.F.M., Université Paris II Panthéon-Assas (C.I.F.F.O.P.) & ESCP Europe.*

### **Participants :**

- Sébastien CROZIER, Président de la C.F.E.-C.G.C., Groupe Orange
- Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur à l'Université de Nantes, membre du comité scientifique de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), de l'observatoire des conditions de travail d'EDF
- Maurice THEVENET, Délégué Général de la F.N.E.G.E, professeur à l'ESSEC, spécialiste de la gestion et du développement des personnes

**Yasmina Jaidi** introduit cette table ronde. Pour elle, on peut définir le travail comme une dépense d'énergie au travers d'un ensemble d'activités coordonnées qui visent à produire quelque chose d'utile. Il est agréable ou non, lié ou non à des échanges économiques, exécuté ou non dans le cadre d'un emploi. C'est une activité importante, chaque être humain se construit notamment par le travail dans ce qu'il apporte à la société. Depuis une vingtaine d'année la question de l'effet du travail sur la santé est posée. Si le travail reste pensé d'abord en fonction du résultat qu'il produit, cette table ronde questionne ce qu'est le travail dans l'existence des personnes autour des notions de sens, de souffrance et de plaisir au travail.

**Sébastien Crozier**, membre du groupe Orange, rappelle la « crise des suicides » chez Orange. Cette crise très médiatisée n'était que la partie émergée de l'iceberg de la perte de sens du travail, et de la perte d'identité du collectif. Cela a montré qu'un collectif qui perdait le sens de son travail pouvait extérioriser sa violence, ou l'intérioriser, la diriger contre lui-même, ce qui a été le cas chez Orange. Cette perte de sens est venue du fait qu'on a fait passer au second plan l'humain et le service par rapport au réseau et à la technique. Cela a débouché sur des pratiques managériales qui ont nié l'existence et l'importance de l'humain.

Il semble difficile de parler de plaisir du travail, ce dernier étant par essence une aliénation entre le donneur d'ordre et l'exécutant. Le personnage du Charlot dans le film *Les temps modernes* de Chaplin est dans une production aliénante qui est une réalité sociale encore majoritaire dans notre pays. Il s'agit par exemple du vendeur en boutique soumis à une logique productiviste organisée pour la vente, avec des horaires fixés et une rémunération au résultat. Cette réalité est source de stress et de souffrance mais c'est la réalité ancienne. La population en situation d'encadrement, de management est dans une situation plus flexible avec une plus grande marge de liberté et une vision d'ensemble des projets et de la chaîne de production. Dans ce second cas il est plus facile d'avoir une satisfaction renouvelée à faire bouger la société, à construire des projets. Mais cette population-là reste minoritaire.

Il peut donc y avoir de la satisfaction au travail mais pas de plaisir. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas essayer de limiter la souffrance liée au travail et d'évoluer vers un monde où l'exécution du travail est satisfaisante.

Finalement qu'est-ce que le travail ? Il faut d'abord rappeler qu'une partie de la population n'a pas de travail. Comment accompagner des licenciés économiques qui ont pu perdre une reconnaissance et leur estime de soi avec leur emploi lorsqu'on leur a dit que leur travail n'avait plus de valeur ? La plupart des gens veulent travailler car au-delà de la souffrance liée à la logique productive, il y a l'idée que le travail est légitime pour gagner sa vie et avoir une place dans la société. Notre société, avec un chômage structurel, ne permet pas à ces gens de travailler. Donc avant la question de la souffrance au travail, on peut se poser la question de la souffrance due au fait de ne pas pouvoir travailler. A titre d'illustration, la situation de santé des gens qui ne sont pas au travail est plus dégradée que celle des gens qui sont au travail car les gens qui ne travaillent pas sont beaucoup plus sujets à des dépressions et à une vraie interrogation sur leur rôle dans la société.

Ensuite, le travail est-il l'existence d'une relation contractuelle entre un employeur et un employé ? Les plateformes d'intermédiation sont-elles génératrices de plaisir ou de souffrance dans le travail ? Au XIX<sup>ème</sup> siècle, le CDI n'était pas le modèle dominant d'organisation du travail, c'était un modèle très minoritaire d'organisation du travail. Le modèle dominant était celui de la vente de sa force de travail au jour le jour. La notion de CDI a été mise en œuvre à l'initiative du patronat, et à l'époque la CGT, par exemple, s'y est opposée pour cause d'aliénation du travailleur. Au contraire aujourd'hui le CDI est vu comme une sécurité pour l'individu. Quel est la place de la relation contractuelle ou de son absence dans les questions de souffrance et de plaisir au travail ? Certains sont très satisfaits de travailler à la tâche et d'avoir une grande autonomie et une grande liberté, pour d'autres l'instabilité que cela induit est source de souffrance, il n'y a donc pas de modèle unique.

Finalement, les notions de travail, de plaisir, de souffrance sont évolutives et n'ont cessées de changer depuis la révolution industrielle il y a 200 ans. Par exemple, l'urbanisation a eu des effets importants sur la nature du travail, l'idée du CDI a été majoritaire mais n'est peut-être pas un idéal pour certains, la question du revenu universel est posée depuis peu, tout comme les questions de souffrance et de plaisir au travail qui sont également relativement récentes. Les logiques historiques sont donc essentielles pour prendre du recul.

Pour **Mathieu Detchessahar**, la souffrance, comme labeur et peine que demandent le travail tout comme la fatigue et l'usure induites par le travail sont des évidences. On peut essayer de les réduire mais ces choses sont consubstantielles au travail. Toutefois, cela fait partie de la vie de l'Homme en général, ce n'est donc pas problématique en soi.

Ensuite se pose la question du sens, qui consiste à se demander pourquoi on se fatigue au travail. Est-ce que le travail que l'on a fait en vaut la peine ? Cette question est essentielle, même si l'on voit le travail uniquement comme un moyen de subsistance, le travail comme partie de notre existence finit toujours par nous rattraper. Le travail c'est ajouter des choses au monde, c'est donc légitime de se demander ce que vaut ce que l'on ajoute au monde, et c'est ce en quoi consiste le sens au travail. Pour reprendre la philosophe Simone Weil, ce qui compense l'usure du travail c'est la possibilité de se contempler dans notre travail. Si l'on peut se contempler de manière satisfaisante, le travail amène une saine fatigue et on dort du sommeil du juste. Dans le cas contraire, la fatigue issue d'un travail non satisfaisant colle à la peau et peut nous réveiller

la nuit car on sait que le lendemain on recommencera à ajouter au monde quelque chose qui ne nous convient pas. C'est de cela dont on parle quand on parle de sens et c'est en cela que le sens permet de dépasser la souffrance.

Finalement peut-on prendre du plaisir à travailler ? A *minima* le travail ne peut être résumé à l'aliénation même si elle en est un résultat possible. L'aliénation signifie que l'on se perd dans le travail. Cela existe mais le contraire existe aussi et l'on peut se trouver dans le travail, y découvrir qui l'on est.

Cela implique de sortir de la perspective désincarnée qui consiste à voir le travail uniquement comme producteur de chiffre d'affaire pour le voir comme une contribution au monde.

Une des causes principales du mal-être des travailleurs est l'impossibilité de travailler dans de bonnes conditions, et donc de bien réaliser son travail, ce qui explique la perte de sens. Par exemple les infirmières se sont récemment plaintes car les conditions ne leur permettaient plus de bien réaliser leur travail. Ce n'est pas la difficulté du travail qui était en cause mais les conditions qui ne permettaient plus de bien réaliser celui-ci et donc d'avoir une contribution positive au monde.

Parmi les causes de cette difficulté à faire du bon travail certaines reviennent régulièrement. De nombreux travailleurs sont pris dans un effet de ciseau entre l'intensification d'un travail de plus en plus exigeant – qui n'est toutefois pas la source majeure de l'impossibilité de bien travailler et qui peut même avoir un effet positif en rendant le travail plus stimulant – et la disparition du management. Donc non seulement le travail opérationnel est plus difficile et donc sa régulation de plus en plus intense, mais en plus les salariés se retrouvent sans soutien pour le réguler, l'encadrer. On est donc loin de l'idée du manager qui harcèle et presse continuellement ses collaborateurs. Au contraire, nombre de collaborateurs aimeraient le voir plus.

Cela semble venir du fait que les managers sont aspirés par de nombreuses activités qu'impliquent le travail sur les outils de gestion, de reporting, de contrôle qui ne leur laisse plus de temps pour le soutien du travail opérationnel. En d'autres termes, les managers passent leur temps dans leur bureau à travailler avec ce que Jacques Girin<sup>8</sup> appelait les machines de gestion.

Ce modèle est donc doublement négatif. Il est négatif pour les équipes qui s'épuisent dans la régulation du travail sans temps sanctuarisé, sans autorisation explicite, sans la médiation des conflits qui est le rôle du manager et finalement sans moyens de changer l'organisation et donc de régler ces problèmes. Les collaborateurs sont dans un travail qui semble ne plus avoir d'auteur, c'est-à-dire qu'on ne peut pas en changer l'organisation et que ceux qui décident de cette organisation sont inatteignable, sont ailleurs. Sans auteurs, il n'y a plus d'autorité ce dont se plaint également les dirigeants qui ont conçu le système qui a empêché à l'autorité et au *leadership* de s'exprimer. Le modèle est également négatif pour les encadrants qui ne peuvent plus assurer leur soutien à l'activité de régulation du travail alors qu'elle est, ils le savent, une pièce essentielle de leur travail. Lorsque cette activité de régulation disparaît, les cadres sont dans cette situation où il n'est pas possible de faire du bon travail.

Dès lors certains essaient de rester, malgré tout, proche des équipes. Le risque est alors qu'ils s'y épuisent jusqu'au burnout. D'autres sont résignés et face à l'impossibilité de bien faire,

---

<sup>8</sup> Girin J. (1981), « Les machines de gestion », in Berry M. (éd.), le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, CRG-Ecole Polytechnique, rapport pour le ministère de la recherche.

acceptent de ne plus faire ce travail qui ne leur est plus demandé expressément par la hiérarchie, ce qui est évidemment source de souffrance car ils savent qu'ils ne font plus bien leur travail. Finalement, on trouve les déserteurs qui quittent leur travail face au manque de sens de leur activité.

Il est donc important de faire en sorte que les systèmes de management se préoccupent du travail, notamment lorsque celui-ci devient plus exigeant. L'ANACT appelle donc à un management du travail. Cela peut sembler banal mais la pensée du management a trop oublié de prendre le travail en compte. Le simple mot de management du travail est très inhabituel, notamment dans l'enseignement en management. L'idée de manager les hommes et les femmes sans se préoccuper de leur travail est absurde d'où l'importance de remettre le travail au cœur du management.

Ces constats invitent au questionnement concernant l'idée de l'entreprise libérée dans laquelle les salariés sont autonomes, de même concernant l'éclatement généralisé des lieux de travail qui complique également la régulation du travail.

Pour **Maurice Thévenet**, cette question du management du travail est vraiment centrale. Elle est délicate pour les enseignants chercheurs en management qui jouent un rôle dans l'organisation du travail et la souffrance qui en découle. Cela provient de deux grandes catégories de problème.

D'une part, le corpus de références en Sciences de Gestion ne permet pas vraiment de penser la question du travail, d'autre part il est difficile de s'y confronter concrètement.

Concernant les références, il y a d'abord les références anthropologiques. L'étymologie du mot travail comme venant du *tripalium* qui était un instrument de torture ne semble pas faire débat. Pourtant elle est très discutable. En effet, il y a un débat entre linguiste sur l'origine du mot travail : vient-il du *tripalium* ou du *trans* qui signifie un mouvement vers quelque chose qui rencontre de la résistance, comme par exemple lorsqu'on travaille le bois. Par ailleurs, le *tripalium* est un outil permettant d'immobiliser un cheval lorsqu'on essayait de le ferrer avant d'être un instrument de torture. Dans le même ordre d'idée, on entend souvent que la Bible dit que l'Homme travaillerait à la sueur de son front. Or dans la genèse, livre 2 verset 15 on parle avant tout de cultiver son jardin. Il y a donc un flou anthropologique dans lequel on projette des perceptions actuelles en leur trouvant des fondements qui sont en fait plus complexes qu'il n'y paraît.

Ensuite, on trouve l'économie ou encore la sociologie qui sont plus médiatisées que les sciences de gestion. Ces disciplines véhiculent certaines visions du travail comme l'opposition capital-travail ou l'analyse de la société en termes de domination. Il ne semble pas que ces apports théoriques suffisent à comprendre suffisamment le travail pour pouvoir le gérer.

Finalement, les Sciences de Gestion sont des Sciences de l'action. Il s'agit donc d'agir sur des choses sur lesquelles cela est difficile. On parle par exemple de créer du sens, mais agir sur le sens, est-il possible ? Est-ce souhaitable ? Peut-on créer un sens pour quelque chose qui n'en aurait pas de lui-même ?

Tous ces problèmes concernent les références et le corpus actuel qui est insatisfaisant pour penser et gérer le travail

D'autre part, une autre catégorie de problèmes est celui de la manière de se confronter concrètement au travail.

Au-delà des questions de méthodologies, comme pour les études sur le travail qui n'interrogent les gens que sur des insatisfactions dans le travail, trois choses semblent essentielles.

D'abord, peut-on véritablement parler du travail au singulier. Les travaux de Lawler et O'Toole<sup>9</sup> montrent qu'en 30 ans les pratiques de GRH n'ont pas changées mais ont éclatées en différents modèles dans lesquels des conceptions du travail très différentes s'affirment. Par ailleurs les contextes économiques, les liens juridiques, les modes d'organisation, les représentations que chacun se fait du travail sont divers. Cette réalité plurielle rend impossible le fait de parler du travail au singulier et les chercheurs en gestion ont du mal aborder cela.

Ensuite, du fait que le contrat qui lie l'employé à son employeur soit un contrat individuel, les approches du travail ont privilégié cette dimension individuelle. Or, dans les organisations, la nature même du travail est collaborative. Aborder le travail comme s'il était le fait d'individus séparés semble donc inadapté. A titre d'exemple, Maurice Thévenet nous explique qu'il a mené une enquête auprès de ses étudiants de Master dans laquelle un grand nombre d'entre eux ont indiqués que leurs relations sociales se faisaient majoritairement dans leur foyer ou au travail. Cela montre l'importance des relations sociales dans le travail alors que les outils de gestion et les contrats de travail donnent plus une approche individuelle.

Finalement, le travail est abordé par les théories du management comme quelque chose de séparé de la « vraie vie ». Au regard des évolutions juridiques et de celles concernant les temps, les modalités, et les organisations de travail, peut-on vraiment aborder le travail sans aborder le reste ? Peut-on s'en tenir au fait que temps de travail et vie personnel débordent l'un sur l'autre ? Il semble réducteur de regarder séparément l'évolution des modes de vie et de la société d'une part et la manière dont on aborde le travail en entreprise d'autre part. Il est par exemple délicat de savoir lequel a une influence sur l'autre. En pratique, il est également compliqué pour les dirigeants de gérer les interpénétrations entre vie privée et vie professionnelle de leurs salariés. Tout cela pose des difficultés lorsqu'on veut appréhender de manière concrète la question du travail.

Trois pistes peuvent permettre de réfléchir à ces difficultés. Premièrement, il convient de se rappeler que le travail est une activité « comme une autre ». Chacun met de soi-même dans son travail au même titre que dans ses loisirs et autres activités. Pourtant, on privilégie le regard sur ce qui est prescrit au détriment de ce que les personnes mettent réellement d'elles-mêmes dans ce qu'elles font, le sens que les gens donnent à leur travail.

Deuxièmement, il faut noter que le travail n'est pas tout à fait une activité « comme une autre » et ce qui caractérise le travail que l'on doit manager est que celui-ci doit avoir une utilité et produire quelque chose. Dans une recherche l'intervenant demandait à des travailleurs de décrire leur sentiment premier dans des périodes où ils étaient très engagés dans leur travail. Dans près de la moitié des cas, c'était le sentiment d'utilité qui ressortait. Cette caractéristique est une particularité du travail comparé loisirs divers.

Troisièmement, les personnes qui travaillent sont « comme les autres ». Dans les témoignages des gens les besoins de base sont presque toujours mentionnés. L'idée est que quelqu'un qui travaille a toujours des besoins de base à satisfaire. Les besoins primaires d'une part mais

---

<sup>9</sup> Lawler, E. E., III, & O'Toole, J. (2006). *The new American workplace*. New York: Palgrave Macmillan

également des besoins tels que le respect, la reconnaissance, un environnement décent, le minimum de moyen pour réaliser son travail ; tout cela est essentiel. Pour manager le travail, il faut d'abord satisfaire tous ces besoins de base.

**Sébastien Crozier** revient sur l'intervention de Maurice Thévenet et sur l'idée qu'une organisation ne peut donner et encore moins imposer le sens du travail à ses équipes. Le travail dépasse l'entreprise et a du sens ou n'en a pas, mais on ne peut le créer. Le travail d'Orange a du sens car il relie les gens et leur donne accès aux réseaux. C'est le jour où ce sens a été détruit, n'a plus été compris, que la catastrophe sociale est arrivée.

*Questions avec la salle :*

### Question

**Jean-François Chanlat** (Dauphine) note que la question de la santé au travail est ancienne. Au XIX, en pleine période industrielle, le grand combat était celui de la responsabilité dans les accidents du travail. Plus tard dans les années 1970, apparaissent le thème du stress au travail et la notion de burnout aux Etats-Unis. Les questions de psychopathologies apparaissent, quant à elles, dans les années 1980. Toutefois le travail reste un impensé du management et de l'enseignement en management malgré quelques avancées telles que le rapport Lachman de 2010 qui a désigné le management comme facteur clé dans le stress au travail<sup>10</sup>. Ces questions ont ainsi été traditionnellement posées en dehors du management et ce n'est que relativement récemment qu'elles le sont en management. Partant de ce constat, Jean-François Chanlat demande quel est le niveau de conscience et de sensibilité des managers (et de l'enseignement en management) quant aux questions de la santé au travail et du rôle du management dans les problèmes de santé au travail ?

### Réponse :

**Mathieu Detchessahar** souligne une contradiction. Aujourd'hui la santé et la qualité de vie au travail sont hautes dans les préoccupations des Direction des Ressources Humaines. Il est d'ailleurs parfois possible d'intervenir et de mettre en place des innovations assez fortes sur ces questions. En témoigne les services qualité de vie au travail (QVT) qui sont apparus dans nombres d'entreprises, ce qui montre l'intérêt pour la question. Toutefois, ces responsables QVT se rendent compte eux-mêmes que souvent leur position dans l'organisation rend impossible leur action. Car la santé au travail se construit au carrefour de l'organisation et des modes de management et la fonction QVT du service DRH, n'a aucune influence sur ces deux éléments. Cette fonction est donc cantonnée à des actions très secondaires comme l'installation d'une table de ping-pong ou la création d'un atelier de méditation. Si la préoccupation est importante, les solutions mises en œuvre ne sont pas toujours satisfaisantes.

---

<sup>10</sup> Lachmann H., Larose C., Penicaud M., Moleux M., (2010), Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, rapport pour le Premier ministre, février 2010.  
[http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches\\_rps/rapport\\_lachmann.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protect-soc/documents/fiches_rps/rapport_lachmann.pdf)

D'après **Sébastien Crozier**, il est vrai que la notion d'usure au travail était déjà importante, en témoigne la lutte pour la réduction du temps de travail au siècle dernier qui a fait apparaître cette réduction comme un progrès social. Mais on parlait avant tout de l'usure physique

Dans la seconde moitié du XXème siècle, la logique de production a fondamentalement changée ce qui a déplacée la question de la santé au travail sur le terrain intellectuel. On peut noter deux phénomènes qui sont des causes de ce changement.

Un premier phénomène concerne l'encadrement, managérial et d'expertise, il représentait 4% de la population active en 1960, et représente 25% en 2015. Etre cadre, c'est un statut mais également une certaine autonomie ou un niveau d'expertise. Cela conduit nécessairement à déplacer les questions de santé du physique vers le mental car le recours aux forces de travail intellectuelles a augmenté par rapport au recours aux forces de travail physique. Un second phénomène est le processus de mondialisation qui a introduit une augmentation de la distance entre le travailleur et le centre de décision ultime. Il y a 50 ans, on comptait trois ou quatre niveaux entre le chef d'entreprise et l'employé opérationnel, aujourd'hui dans les grandes entreprises multinationales ce nombre est très supérieur. Ainsi aujourd'hui ce n'est plus seulement l'ouvrier mais également l'encadrement qui voit le centre de décision s'éloigner du point de vue géographique mais aussi personnel, et devenir hors de portée pour interagir. Tout cela modifie la perception que l'on a et la capacité à agir pour répondre aux différents problèmes. Cela déplace la question de la santé du champ physique au champ intellectuel.

**Mathieu Detchessahar** ajoute également un troisième mouvement, celui de la tertiarisation de l'économie qui pousse également à un éloignement du travail. Les enseignants en gestion ont souvent vu l'ingénieur comme non compétent en management. Or ce dernier a le travail dans le sang et doit nécessairement en tenir compte car le travail est le juge de paix qui conduira à ce que le produit sorte ou non en bout de chaîne de production. Ainsi tout attire l'ingénieur sur cette question du travail. Au contraire dans les services les résultats sont beaucoup plus dilués, ils peuvent être plus longs à émerger et la présence de managers peu formés à la question du travail conduit par nature à s'en éloigner.

Il confirme également l'idée de l'éloignement généralisé envers les plus hauts niveaux hiérarchiques en racontant comment même auprès des niveaux hiérarchiques élevés on entend parfois des dirigeants exprimer cet éloignement envers les niveaux encore supérieurs. Ce qui s'exprime souvent par un « ça m'échappe ». Il témoigne d'échanges avec un directeur général d'une grande banque locale au sein d'un réseau international, à la tête de 2500 personnes, un grand dirigeant régional. Ce dirigeant, revenant sur la difficulté de ses managers à agir et à manager le travail, présente cette réalité comme malheureusement évidente, dès lors que lui-même voit sa propre latitude stratégique très réduite.

### Question

**Marie-Rachel JACOB** (E.M. Lyon) insiste sur le fait que si les managers veulent manager le travail, certains travailleurs n'ont pas un statut compatible avec ce fonctionnement. Notamment les prestataires ou certains intérimaires. L'éclatement des statuts juridiques dans les équipes de travail, notamment les prestataires ou certains intérimaires fait que les managers n'ont légalement pas le droit de manager. Cela est encore plus problématique lorsque ces différents statuts juridiques sont au sein d'une même équipe de travail dans laquelle on collabore et on développe une culture commune. Elle demande alors si les managers se saisissent de ce problème de manière suffisamment concrète. Et si la négative ne serait pas compréhensible du

fait que, comme le soulignait Phillippe Askenazy, les entreprises ne cherchent plus nécessairement à augmenter la productivité.

#### Réponse :

Pour **Sébastien Crozier** la complexité de management du travail dans les grandes organisations ne se limite pas à la sous-traitance Orange par exemple est multi activités, avec des filiales, lance Orange Banque dans un réseau national de distribution consacré à la téléphonie, et agit sur des marchés réglementés (téléphonie et banque). Il y a dans ce cas beaucoup d'autres difficultés pour manager le travail. Ce n'est ainsi pas simplement le management mais l'ensemble des acteurs qui doit interagir dans le travail avec des acteurs aux statuts juridiques et aux attendus très variables. Mais le phénomène ne paraît pas nouveau, la sous-traitance, le collectif, la collaboration a toujours existée. La nouveauté est que le chômage structurel introduit une compétition entre les modèles sociaux de travail existant sur le marché.

#### Question

**Henri Zimnovitch** (Cnam) remet le sujet en perspective et rappelle que le travail est une question philosophique ancienne de 25 siècles. Les anciens distinguaient le travail dont il ne fallait pas abuser, voire qu'il fallait réserver aux esclaves, et l'*otium*<sup>11</sup>, qu'il était possible de réserver à une activité de réflexion. Dans les années soixante, Fernand Raynaud jouait un sketch dans lequel un patron explique à ses ouvriers que le travail est un amusement ces dernier finissant par déclarer, sous la contrainte « j'm'amuse ». En Management existait la théorie X et la théorie Y de MC Gregor qui date également des années soixante. C'est un peu le rôle du manager de motiver la grande majorité qui préférerait faire autre chose que travailler. Ce sont de grandes et anciennes questions. Mais qu'existe-t-il de nouveau pour y répondre ?

#### Réponse :

Prudent, **Maurice Thévenet** nous rappelle qu'il est bien souvent imprudent de prétendre à quelque chose de neuf en Sciences Humaines tant les fondements des nouveautés existent déjà bien souvent dans des références antérieures. Toutefois la diversité des modes de fonctionnement des organisations est devenue plus important dernièrement. De nombreux développements théoriques existent sur la base d'hypothèses implicites qui sont remises en cause. Par exemple, l'hypothèse des frontières de l'organisation est fortement remise en cause, l'hypothèse du partage des cultures professionnelles. Quand ces hypothèses de base sont remises en causes, on ne manage pas de la même manière.

#### Question

**Alain Antoine** (Université de Lorraine) raconte son expérience avec des médecins du travail et cadres de santé dans les IFCS (Instituts de Formation des Cadres de Santé). Dans les établissements de santé, les cadres de proximité peuvent avoir tendance à s'abstraire du travail de terrain en se laissant absorber par d'autres tâches comme par exemple le reporting. Toutefois il y a parfois une volonté de moins participer aux activités opérationnelles pour rester dans le confort de leur bureau loin des conflits et des tensions du terrain. Ne serait-il pas pertinent de souligner que les tensions et conflits sont normaux et que l'on peut et doit faire avec et développer des outils pour les traiter ?

---

<sup>11</sup> Le temps libre en latin



Réponse :

**Maurice Thévenet** pointe le fait que la culture de la gestion du conflit a disparu des organisations et des DRH avec la culture industrielle et l'expérience du conflit et de la négociation et du compromis. Cette culture existait mais a quelque peu disparue et on constate un déficit en la matière.

**Mathieu Detchessahar** confirme la « douceur » que peuvent rechercher les cadres en s'éloignant d'un travail de terrain parfois brulant et ajoute que c'est d'ailleurs une des difficultés de la question. Le travail de terrain étant une activité constante, mettre le doigt dans l'engrenage peut vite absorber l'encadrement et consommer tout son temps. La transformation managériale de l'Hôpital est beaucoup poussée par les directions qui demandent aux encadrants de ne plus « materner » les collaborateurs, de « manager tête haute », de « ne pas faire à la place de ». Cela incite les encadrants de proximité à se retirer du travail de terrain. Ce qui s'ajoute au fait que certains souhaitent s'en retirer pour en éviter la dimension conflictuelle. Ces deux facteurs conduisent à ce que le travail ne soit plus managé.

Question :

**Frank Aggeri** (Mines Paris-Tech) précise que la plupart des études s'intéresse à la souffrance des subordonnés alors que celle-ci est aussi un problème pour les managers. La coupure de plus en plus grande entre les systèmes dirigeants et le reste de l'entreprise en est une explication. Existe-t-il des études là-dessus ?

Réponse :

**Mathieu Detchessahar** parle des études réalisées par la CGC qui montrent cela systématiquement. C'est pour le middle management que les questions de souffrance et de sens se posent le plus. Des études ont été faites sur ce thème à l'université de Nantes concernant les parcours et les stratégies de cadres pour gérer ces situations, comment certains essayent de remettre la main sur leur travail et comment la plupart n'y arrive pas. C'est par ailleurs le grand enjeu de l'ergonomie de langue française.

Finalement **Yves Doz** (Insead) nous renvoie à des réflexions anciennes et mentionne Hyacinthe Dubreuil, un ouvrier, syndicaliste et penseur du travail, dont les réflexions peuvent apporter quelque chose au débat. Hyacinthe Dubreuil a parlé d'autonomie mais pas d'indépendance, les deux notions ne doivent pas être confondues. L'autonomie doit aller de pair avec l'interdépendance et les équipes fédérées dans l'entreprise, ce qui ne relève pas de l'indépendance. Ces réflexions datent de 1923 et ce serait une erreur de les ignorer. Concernant les conflits, Mary Parker Follett doit également être relue. Elle pointe le fait que les conflits sont mal gérés du fait que l'on ne formait pas à la gestion des conflits. Cela est essentiel également et c'est à notre disposition depuis des dizaines d'années.

## Quatrième table ronde : « sens, souffrance et plaisir au travail »

*Animée par: Rémi Jardat, enseignant-chercheur à l'IAE Gustave Eiffel – Université de Paris-Est Créteil et trésorier de la SFM, en remplacement d'Olivier Basso, excusé*

### Participants

- Thibaud BRIERE, Hervé Thermique, Philosophe-Praticien
- Anne-DOMINIQUE Michel, Journaliste-Auteur
- Jean PRALONG, Professeur à Neoma Business School

**Rémi Jardat**, l'animateur de la table ronde, est enseignant-chercheur à l'Université Paris-Est Créteil en particulier à l'IAE Gustave Eiffel. Il est également trésorier de la SFM. Olivier a réuni trois personnes qui occupent des positions complémentaires.

**Anne-Dominique Michel** a travaillé pour l'Expansion Management Review, puis a fondé la revue *Entreprendre et Innover* avec d'autres co-fondateurs.

**Thibaud Briere**, philosophe de l'organisation au sein du groupe Hervé, va parler d'un exemple concret d'organisation qui se rapproche de l'idéal de l'organisation libérée.

**Jean Pralong**, professeur à Neoma Business School, complètera ces exposés avec son propre regard et nourrira le débat d'hypothèses.

En introduction, **Rémi Jardat** indique que l'association des termes libération, travail et organisation a plutôt eu des résonances négatives au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, notamment car ils étaient utilisés dans les discours totalitaires.

Le mot liberté peut prendre des acceptations très différentes selon les cultures. La liberté allemande qui est plutôt processuelle : la liberté d'expression existe tant qu'une décision n'a pas été prise, puis il s'agit de la liberté d'obéir alors que le consensus a été trouvé. Cela peut expliquer la capacité de gestion consensuelle qui existe aujourd'hui au sein des entreprises allemandes. La liberté française est celle du fermier terrien, dégagé de tout soucis de dépendance et de subsistance, intellectuel et libre penseur, d'où la tendance des managers français à désobéir et à certaines corporations à défendre leur près carrés.

L'objectif de cette table ronde est de dépasser la vision maître-esclave de l'association liberté, travail et organisation. En effet, l'esclave Hégélien se libérait par son travail, le travailleur contemporain se libère par sa liberté de développement de carrière.

**Anne-Dominique Michel** introduit son propos en indiquant qu'en 1993 était publié le livre *Liberation management* de Tom Peters, traduit en français comme *L'entreprise libérée*. Dix ans

avant, en 1983, Tom Peters publiait un autre best-seller, *In search of excellence*<sup>12</sup>. Lors d'une interview en 1993, il déclara que *Liberation Management* corrigeait trente ans d'errance dans le management<sup>13</sup>. L'auteur a en outre avoué que les données de son livre de 1983 étaient fausses. Selon l'intervenant les concepts du management évoluent systématiquement, ils apparaissent, sont dépassés, et reviennent sous d'autres formes.

Aujourd'hui, on a un nouveau vocabulaire (lean management, lean startup, etc.), mais les concepts ne sont pas sensiblement novateurs. L'organisation libérée est un terme sensiblement ambigu. En effet, est-ce l'organisation que l'on libère, ou le travail ? Dans cette intervention, c'est l'acception de libération de l'organisation du travail qui sera utilisée, car c'est l'organisation que l'on doit libérer, et non le travail.

Deux implicites sous-tendent la notion d'organisation. Le premier est que l'organisation s'entend ici comme « organizing » au sens de processus d'organisation du travail au sein de l'entreprise. Le deuxième implicite c'est qu'il est possible d'avoir une amélioration au sein de ce cadre, qui est la perception que l'on a de l'organisation de la grande entreprise.

Anne-Dominique Michel se positionne en dehors de ces implicites pour développer ses propos, car elle considère que c'est en dehors des cadres conventionnels que l'on perçoit le plus de signaux faibles annonciateurs de modifications à venir. De même, le progrès possible peut être relativisé, dans la mesure où ce concept revient régulièrement.

Le travail dépasse largement le cadre de l'entreprise et devient une problématique liée à l'organisation de la cité relevant du politique. Le travail atypique sous toutes ses formes explose. On observe un développement exponentiel du travail indépendant et de l'économie *on-demand*. On répond à des besoins de l'économie, le business demande à des prestataires de répondre à ses demandes en utilisant des plateformes de mise en relation. Une zone grise de l'emploi qui regroupe ces nouvelles formes d'emploi se développe. On voit également la montée en puissance des « *slashers* », ces individus exerçant plusieurs types d'activité sous plusieurs types de statuts. Ce mode d'organisation concerne également les professions intellectuelles. Le travail à la tâche réapparaît également, par exemple le service à la personne. Il est notamment rémunéré avec des CESU<sup>14</sup>. Enfin, apparaît le travail gratuit des internautes, qui correspond aux activités des individus générant de la valeur sur internet.

A l'échelle de la société, on voit bien que l'on est dans un nouveau paradigme productif. A titre d'illustration, un emploi sur quatre créé en Ile de France en 2016, l'a été dans la filière VTC. Pour 60h de travail par semaine, un chauffeur de VTC gagne un salaire net de 1320€ mensuel pour un chiffre d'affaire mensuel de 5520€. Sur 500.000 entreprises créées en 2016, près de la moitié sont des micro-entreprises. Cette nouvelle organisation met en évidence la dualité du travail, à travers la double représentation *homo faber* et *animal laborans*. La digitalisation rend possible le travail libéré des contraintes salariales (*homo faber*) mais amène également le travail précarisé, dans le sens de discontinu, mal payé, et prolétarisé (*animal laborans*). Cette seconde tendance rend possible le travail de la foule disqualifié, grâce au travail collaboratif et délibéré,

---

<sup>12</sup> Tom Peters, 1993, *L'entreprise libérée*, Liberation Management, Dunod, 674 p.

<sup>13</sup> Tom Peters, Robert Waterman, 1983, *In search of excellence*, New York: Harper & Row.

<sup>14</sup> Chèque Emploi Service Universel

au sein desquels les individus peuvent décider ensemble des arrangements qu'ils prennent pour donner du sens.

Au vue de ces éléments, Anne-Dominique Michel soulève ainsi trois questions :

1. L'entreprise étant un collectif de travail, peut-on penser l'organisation du travail sans prendre en compte ce qui se passe autour de l'entreprise ?
2. Le travail émancipateur est-il possible sous la forme du travail autonome économiquement dépendant ?
3. La prolétarianisation par les algorithmes est-elle une fatalité ou est-ce une période transitoire qui va permettre de se diriger vers une libération du travail (celle de *l'homo faber*) ?

**Thibaud Briere** présente d'abord le groupe Hervé, dont la principale filiale créée en 1972 est Hervé Thermique, composée de 2850 collaborateurs pour 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe se compose de vingt-cinq entreprises. Il s'agit d'un modèle d'organisation assez éprouvé (40 ans) et adressant une multitude de secteur (télécom, tôlerie industrielle, etc.). Hervé Thermique intervient dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Chez Hervé Thermique, **Thibaud Briere** conseille le directoire, et assure les formations au management et au savoir-être. Il a abordé son objet en le surchargeant en sens, ainsi s'il observe un dysfonctionnement, cela sera imputable à un problème de compréhension de l'objet d'étude. Il s'agit donc d'accompagner l'entreprise pour réduire les écarts entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire donner du sens et le révéler en communiquant une philosophie, tout en remettant en question le sens pour stimuler l'esprit critique.

L'intuition du fondateur était celle d'une organisation sans exécutant, c'est à dire qu'il ne souhaitait pas que chaque salarié soit obligé d'exécuter l'ordre d'un supérieur s'il le trouve inadapté à la situation. Le fondateur a donc cherché à mettre en place le dispositif managérial permettant de prévenir ce type de comportement d'exécutant. L'objectif est que les salariés se vivent comme des entrepreneurs afin de favoriser l'engagement personnel et l'agilité collective. La particularité du fondateur est qu'il porte un regard politique sur l'organisation, c'est en effet un ancien politique. L'esprit critique est très développé, car le fondateur a le sentiment que c'est par la critique que l'on peut avancer.

Hervé Thermique est une organisation en fractale, avec des équipes autonomes de quinze personnes, les équipes fixent leurs propres stratégies, objectifs et activités. Le groupe Hervé peut être conçu comme un réseau de 180 *business units* d'une quinzaine de personnes, vues comme des PME autonomes. Un territoire est composé de quinze équipes de quinze personnes, et correspond à l'agrégation et l'harmonisation des différentes stratégies des différentes équipes. Le rôle du manager est d'être un catalyseur de la prise de décision collective. Le manager de territoire va être le catalyseur à son niveau. La stratégie du groupe est enfin l'agrégation des stratégies des quinze territoires. L'ensemble de l'organisation est censée être co-construite par les salariés. La pyramide hiérarchique existe, mais elle est aplatie : « *Il est interdit de donner des ordres* », car toutes les décisions doivent être décidées en commun. Il n'y a pas de fonctions supports au niveau général sauf une assistante dans chaque équipe.

Les décisions managériales sont prises lors de réunions mensuelles qui jouent le rôle que l'agora grecque. Tous les membres de l'équipe doivent être présents à ces réunions. L'impertinence est encouragée, il faut se dire les choses. La contradiction et le conflit sont vus comme féconds : si

on prend des décisions, il faut que chacun s'exprime honnêtement et n'hésite pas à dire « les choses qui fâchent ». Si l'on considère la démocratie comme une institutionnalisation du conflit, on peut dire qu'on a une organisation démocratique. Il est important que la diversité des opinions s'exprime ce qui implique que toute l'équipe monte en compétences sur tous les sujets traités, afin que chacun puisse s'exprimer au même niveau. La formation est donc très importante, tant sur le savoir et le savoir-faire qui concernant le savoir-être : il est important de savoir s'exprimer, argumenter et convaincre les autres. En interne, tout passe par de la co-formation par les paires. Ces formations sont co-construites et doivent être acceptées par les membres de l'organisation. L'ensemble des normes ne se diffusant que par capillarité, quand quelqu'un se pose une question, il doit d'abord regarder autour ce qu'il se passe afin de trouver la réponse. Personne n'est en effet expert dans un sujet. Le droit à l'erreur est tout à fait accepté car il permet de stimuler la prise d'initiative. On parle ici de management concertatif, cela signifie que les décisions sont ici prises de concert, pas seulement de manière consultative. Le manager n'est pas le recours ultime, c'est l'équipe entière qui prend la décision.

Thibaud Briere détaille ensuite les limites qu'il observe dans ce mode d'organisation. La première correspond à l'écart entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire entre ce qu'on dit et ce qu'on vit sur le terrain. Chaque équipe définit sa propre tolérance à l'écart avec la théorie. La philosophie même de l'entreprise ne s'impose pas aux équipes, sauf la réunion mensuelle et l'auto-évaluation des managers. Sur ce sujet, des améliorations pourraient être observées. En effet, on rencontre des phénomènes de manipulation, où le manager tente d'influencer la décision. Deuxième limite est le fait que cette organisation n'aille pas au bout de sa logique. Par exemple, les salaires sont gérés au niveau de la direction générale, et non dans en concertation. Par ailleurs, si le pouvoir et le savoir sont partagés, « l'avoir » ne l'est pas car le groupe est entièrement détenu par le fondateur, Michel Hervé. Un référendum d'entreprise a eu lieu dans les années 80, pour savoir si les salariés voulaient entrer au capital, la réponse a été négative, depuis la question n'a jamais été reposée. La troisième limite est l'obligation de transparence qui se ressent fortement en interne et particulièrement en réunion, il n'y a plus de propos intimes. Cette exigence ne pourrait-elle pas détruire la confiance organisationnelle ? In fine, cela ne pourrait-il pas être considéré comme une séance collective d'humiliation publique ?

Par ailleurs, qu'advient-il quand le PDG fondateur sera parti ?

S'agit-il d'une entreprise libérée ? Pour Thibaud Briere, il y a deux types d'entreprises libérées. Celles au sein desquelles les salariés ont uniquement une autonomie de moyens et celles qui s'efforcent de faire en sorte que les salariés jouissent également d'une autonomie portant sur la définition des objectifs.

**Jean Pralong** introduit son propos en relativisant le concept d'entreprise libérée. Est-il pertinent ? Recouvre-t-il une réalité ? Ou devrait-il figurer dans le *Stupidor* ? Cet ouvrage qu'il imagine pour référencer les concepts stupides en management, dont il nous dit qu'il n'aurait aucun mal à le remplir...

Il y a des travaux d'ergonomes qui montrent que l'une des sources de souffrance au travail est le décalage entre le prescrit et le réel, c'est-à-dire le décalage entre ce que le salarié aimerait faire et ce qu'on lui demande de faire. Il y a également une autre souffrance qui est due au bridage de la compétence du salarié. Si l'on met au centre de l'organisation la liberté du

travailleur de choisir ce qu'il veut faire, il semblerait que l'on réponde à ces deux problématiques, en résorbant l'écart entre le prescrit et le réel.

Les dirigeants et les stratèges mettent souvent en cause la bureaucratie, c'est-à-dire l'organisation hiérarchique et descendante du travail. Ils considèrent que l'entreprise bureaucratique traditionnelle n'est pas assez performante, il y aurait donc un gain à reconstruire l'organisation en partant du bas, afin de supprimer l'empilement inutile de couches hiérarchiques.

De ces deux points de vue, il pourrait y avoir un consensus envers une liberté accrue des salariés dans leur choix au travail. Cette libération serait une source de satisfaction importante réduirait, les sources de pénibilité, et positionnerait le travail au cœur de l'activité de l'organisation.

La deuxième question que se pose Jean Pralong est de savoir ce qu'il se passe réellement dans une organisation. Est-ce quelque chose de performant et de puissant ? Quels sont les relations entre les dirigeants et les salariés au sein d'une organisation ? On peut la voir d'abord comme une machine à distribuer du pouvoir et du contrôle. L'information permet cette distribution : des directives descendent puis des rapports d'activités remontent pour être ensuite contrôlés. Le système d'information est bien le support de ces flux montants et descendants puisqu'il permet de sélectionner l'information et à qui on souhaite donner l'accès à celle-ci. Pour qu'une organisation tienne debout dans sa fonction de distribuer du pouvoir et de contrôler, Jean Pralong souligne qu'il est nécessaire qu'elle remplisse la condition de légitimité du pouvoir. En effet, malgré le lien de subordination juridique qui existe entre un salarié et son employeur, le travailleur ne consent à faire ce qu'on lui dit que s'il perçoit le pouvoir qui s'exerce sur lui comme légitime, c'est à dire lié à des savoir-faire et des savoir-être reconnus. Pour que le pouvoir soit légitime, il faut qu'il soit cohérent avec les idéologies contemporaines en vigueur et acceptés de tous. Toute époque peut être caractérisée par des idéologies de pouvoir différentes, par exemple dans les années 50, la bureaucratie était vue comme une forme de pouvoir légitime. Depuis quelques années, les régimes de légitimité du pouvoir ont changé. Le salarié post-moderne remet en cause la légitimité d'un pouvoir trop violent ou trop direct. Il pose des questions qui engagent son expérience, sa satisfaction, sa liberté. L'évolution des modes de management tient donc compte des évolutions des idéologies du pouvoir. Cette envie de liberté de la part du salarié, c'est à dire l'envie d'être un entrepreneur, ressemble au concept de l'entreprise libérée. Ainsi, pour Jean Pralong ce concept n'est pas un renouveau des modes de management ni un renouvellement du mode de distribution du pouvoir dans les organisations, mais bien le renouveau du discours sur les formes légitimes du pouvoir.

Dans l'entreprise libérée, le lieu du pouvoir change-t-il fondamentalement ou change-t-on uniquement la rhétorique qui permet au pouvoir d'être légitime ?

Un salarié dans une entreprise dite libérée est en charge de sa propre productivité, satisfaction et performance, puisque c'est à lui de choisir les moyens d'arriver aux objectifs qu'il se fixe lui-même.

Pour Jean Pralong, ce concept ne mérite pas forcément d'être dans *Stupidior*, car il permet de concilier les besoins fondamentaux du salarié en matière d'expérience psychologique d'un travail réussi, avec les besoins du dirigeant. Néanmoins, l'entreprise libérée pourrait simplement être vue comme la simple rhétorique qui permet de rendre légitime les besoins de contrôle d'un dirigeant, sans pour autant changer la réalité du lieu du pouvoir dans les organisations. Par exemple, lorsqu'on observe le phénomène de la digitalisation, il est

intéressant de voir que certaines organisations lâchent d'une main un contrôle qu'elles reprennent de l'autre avec le digital. Toutes les équipes de force de vente aujourd'hui vont pouvoir prospecter où elles veulent et choisir leur cible et leur objectif, mais la tablette GPS qui accompagne ces équipes va permettre au dirigeant de contrôler leur activité.

*Questions avec la salle :*

Question

On a beaucoup parlé d'organisation du travail, mais on a peu parlé de libération. Ainsi, sur quelles bases on peut définir une libération ? Est-ce à partir du terrain (on demande aux gens ce qu'ils aimeraient avoir dans une société idéale) ? Est-ce à partir des grands philosophes qui ont réfléchi sur la notion de liberté ? Existe-t-il une autre voie ?

Réponse :

**Thibaud Brière** souligne le caractère difficile de la réponse, malgré une bonne connaissance du sujet. Soit on part d'une définition (liberté positive, liberté négative, liberté des anciens ou des modernes, etc.) et on compare avec l'existant. La liberté a néanmoins une part de subjectivité, et il est donc ardu de parler d'entreprise libérée. On ne peut donc pas se fier qu'à du déclaratif. A titre d'exemple, certains chercheurs qui viennent observer le groupe Hervé ne trouvent que ce que le groupe veut bien leur montrer. Certains salariés peuvent avoir le sentiment d'être libres et se sentent valorisés. Ainsi, même en menant des études auprès d'eux, il est difficile de décerner la véritable liberté d'une liberté relative. Pour Thibaud Brière, une entreprise libérée est une entreprise qui libère politiquement ses salariés pour libérer leur capacité d'innovation afin de délivrer un maximum de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.

Question :

Ne pourrait-on pas adopter une perspective plus pragmatique et contingente, c'est-à-dire de réfléchir dans quelles conditions de marché, de technologie, ou de dynamisme de l'environnement ce modèle s'applique ou pas ? De plus qu'en est-il de l'autonomie et de l'interdépendance ? Dans le cas du groupe Hervé, est-ce que chaque équipe fait des choses différentes toute seule, où est-ce que les équipes travaillent et collaborent entres-elles ?

Réponse :

**Thibaud Brière** rappelle que concernant les équipes, elles collaborent entres elles uniquement si elles le souhaitent. Il y a une véritable indépendance entres elles. Si une équipe souhaite collaborer avec une autre, elle doit la convaincre de l'utilité de cette collaboration.

Question :

Une précision est apportée à la question précédente. Il s'agissait en effet de comprendre s'il existait des interdépendances entre les équipes, c'est-à-dire des ressources partagées, des moyens communs, ou des centres de production en commun ? Est-ce qu'il y a une relation contractuelle indépendante sur ces sujets ?

Réponse :

**Thibaud Brière** répond que la contractualisation et/ou la mise en commun est au bon vouloir des équipes. Par exemple, pour les achats, certaines équipes peuvent acheter ensemble, et d'autres utiliser leurs propres créneaux d'achat. Il y a des effets de seuil qui sont mis en place pour certains équipements. Chaque équipe indique la quantité qu'elle souhaite, et une centrale s'occupe de négocier les tarifs pour les équipes qui participent à l'achat.

Question :

Comment se créent les équipes ? Est-ce une décision autonome d'un ouvrier qui veut créer une équipe ? Est-ce au niveau de la direction générale que cela se crée ?

Réponse :

**Thibaud Brière** indique que le groupe Hervé étant une organisation vivante, tous les cas cités peuvent se rencontrer. Une activité est proposée sur le forum interne, puis d'autres salariés répondent et s'entendent pour former une équipe. Le processus de création d'une activité est ainsi itératif. L'intervenant parle d'entreprise « subsidiariste », mais avec une subsidiarité qui se fait non pas par la hiérarchie, mais par les paires. Si une équipe fait face à un problème, ce n'est pas le manager ou le chef qui va aider dans la décision, mais les autres équipes auxquelles l'équipe aura fait appel.

**Anne Dominique Michel** souhaite approfondir la notion de prolétarianisation, au sens de Bernard Stiegler, c'est-à-dire la perte du pouvoir de savoir, de comprendre ou de maîtriser l'environnement dans lequel on vit. Cette notion est vue ici comme le contraire de la liberté. Si l'on considère que le travail est une façon d'être au monde, la liberté du travailleur, c'est-à-dire la meilleure façon d'être au monde quand on travaille, ce serait d'avoir la capacité de faire bien le travail qu'on a choisi, par plaisir et par goût. Pour cette intervenante, la qualité de vie au travail ne veut rien dire, car elle est produite par le fait que le travail est bien fait, gratifiant et épanouissant pour le travailleur. Vouloir créer les conditions d'une qualité de vie au travail semble un peu vain. Une personne qui éprouve du plaisir à la tâche qu'elle accomplit éprouvera forcément un sentiment de qualité de vie. Au lieu de parler de travail libéré ou d'entreprise libérée, parlons de travail délibéré, c'est-à-dire choisi par le travailleur. Les entreprises doivent donc insérer en leur sein une dose de délibération et de démocratie.

Question :

**Thomas Durand** propose trois observations. La première se rapporte à la question de contingence du travail. Toutes les activités peuvent-elles être traitées par des équipes de 15 personnes, en fonction des technologies ou territoires visés ? N'y-a-t-il pas un risque qu'on s'autolimite par ce choix de 15 personnes. La deuxième observation décrit l'idée que toutes les organisations ne sont pas composées exclusivement de membres qui souhaitent être intra ou entrepreneurs. Une partie non-négligeable voire même majoritaire des membres d'une organisation, n'aspire pas à se comporter comme un entrepreneur. Enfin, la troisième remarque soulève la simplification excessive de la vision de l'organisation entre dirigeant et exécutant. La chaîne est beaucoup plus complexe : il y a des dirigeants, des cadres dirigeants, des cadres, des cadres intermédiaires, etc. Si l'aspiration à la liberté, au sens de marge de manœuvre, existe probablement du côté des exécutants, elle existe du côté des managers de façon encore plus certaine. Ces derniers ne supportent plus les systèmes de reporting dans lesquels ils s'insèrent,



qui envahissent leur vie professionnelle voire privée. Ce profil aspire à se générer des espaces de respiration et de prises d'initiatives.

Réponse :

Aujourd'hui, qui veut être entrepreneur ? **Jean Pralong** souligne qu'il s'agit d'une vraie question. Certaines réponses se trouvent dans la psychologie personnelle, d'autres en adoptant un point de vue strictement crozierien dans lequel le travailleur a intérêt à être libre dans la situation dans laquelle il se trouve. La puissance de l'idéologie de l'entreprise libérée est importante et pose des questions au regard de ce questionnement.

**Thibaud Brière** ajoute que, naturellement, cela ne convient pas à tout le monde d'être entrepreneur. Les équipes du groupe Hervé définissent elles-mêmes le degré de tolérance au nombre et à la nature de ceux qui se contentent de suivre, les exécutants. Par exemple, dans une équipe donnée de 15 personnes, les membres voudront que tout le monde participe et soit proactif. Dans l'équipe d'à côté, seulement trois personnes pourraient contribuer à la prise de décision. A la base l'organisation d'Hervé Thermique il y a un pari fort : on ne peut pas, au niveau du discours, se satisfaire que quelqu'un voudrait être l'exécutant d'un autre. Humainement, cela n'est pas considéré comme « digne ». Le manager de l'équipe ne doit donc pas s'en satisfaire et doit tendre des perches à celui qui veut rester exécutant afin de l'ouvrir à d'avantage de responsabilités pour qu'il comprenne qu'il peut se faire confiance à lui-même.

Question :

**Quelqu'un dans la salle** souhaiterait avoir plus de précisions sur l'application de la méthode philosophique dans les entreprises. Pourriez-vous revenir sur votre rôle au sein du groupe Hervé ? Que signifie « surcharger de sens » au sein de l'organisation. L'idée est-elle d'avoir une unité de sens sur le langage, et si c'est le cas qu'en est-il de la diversité ?

Réponse :

Le rôle de **Thibaud Brière** aujourd'hui est de contribuer à ce que tout le monde partage un même sens commun, qui porte uniquement sur la forme. L'injonction paradoxal est ainsi « soyez libre », et donc « autorisez-vous ce que vous n'imaginez pas ». Ce n'est pas un contenu doctrinal, il s'agit de développer des aptitudes, comme le goût à l'autonomie. Les singularités autour de la table sont l'essence même de l'intelligence collective, le recrutement des profils variés est donc encouragé. Il s'agit ici de remettre en question le sens, c'est-à-dire d'inciter les individus à repenser par eux-mêmes.

Question : il est difficile de se mettre à la place des ouvriers, sans avoir été soi-même ouvrier. Certains ne souhaitent pas être plus autonomes. S'il était possible d'avoir un progrès dans la satisfaction des ouvriers, les rendre plus heureux ou moins malheureux, ce serait déjà une réussite. L'auditeur préfère le terme d'entreprise autonome ou responsabilisante, en particulier sur les activités. L'autonomie apporte beaucoup aux salariés, on ne peut pas rejeter tout en bloc. Dès 1923, Hyacinthe Dubreuil parlait déjà d'équipes autonomes travaillant au sein d'une entreprise fédérée<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Hyacinthe Dubreuil, 1923, La république industrielle, Paris : Bibliothèque d'Education, 317 p.

### Réponse :

Sur le management, **Jean Pralong** souligne qu'il existe effectivement cette idée de se dire que tout le monde ne veut pas forcément être entrepreneur, donc certains veulent conserver leur manager. Cela amène au constat que l'on a beaucoup de mal à penser ce qu'est le management et le manager, d'un point de vue théorique et idéologique. Pragmatiquement, il s'agit aujourd'hui de la plus grande faiblesse des entreprises, quel que soit l'entreprise. Le mécanisme de déplacement du contrôle amène à renforcer le malaise qu'il y a à manager et la complexité de penser le management ainsi qu'à rejeter le rôle de manager. Finalement le discours actuel peut se résumer au fait que tout le monde va être heureux en étant entrepreneur, car personne ne peut être heureux en étant sous les ordres d'un manager.

### Question :

**Jean-François Chanlat** rappelle qu'il y avait un modèle d'organisation apparu au 19<sup>ème</sup> siècle, appelé la coopérative, qui était également un idéal démocratique. La sociologie de la coopération est ainsi liée à la sociologie de l'espérance, dans la mesure où la coopérative peut être vue comme un modèle d'espérance sociale où cohabitent la gestion des pouvoirs, la gestion du savoir et la gestion de l'avoir. L'entreprise libérée peut-elle faire cohabiter ces trois éléments ? En quoi l'entreprise libérée libère plus que la coopérative.

### Réponse :

**Anne Dominique Michel**, en tant que praticienne de la coopérative, souligne le fait que chaque membre a une voie au conseil d'administration, indépendamment de sa position hiérarchique ou de sa part du capital. Les objectifs économiques, la répartition des résultats, le pourcentage des bénéfices mis en réserve, sont des exemples de sujets de vote. La gouvernance sur le plan économique est totalement transparente. Lorsque chacun est responsable et autonome, c'est-à-dire maîtrise l'intensité de son activité, cela peut donner lieu à de « l'auto-exploitation ». Certains individus sont tellement exigeants avec eux même, qu'il arrive d'avoir des burn-out au sein de la coopérative. Pour répondre à la question, le modèle coopératif est le plus démocratique qui soit. Ses fondements portent sur l'abolition du salariat, et sont basés sur un modèle précapitaliste en plein renouvellement. La coopérative de l'intervenant se décrit comme « épistémique », car elle fait de la recherche sur le plan de la gouvernance, sur le plan managérial et sur le plan économique.

**Thibaud Brière** indique que Michel Hervé avait remarqué, lorsqu'il était élu avant de créer le groupe Hervé, que le statut d'élu permet d'être encore plus autocratique. On peut en quelque sorte se prévaloir de la légitimité de l'élection. Son souhait était donc qu'il n'y ait pas de « petit chef » au sein de son groupe, qui puisse imposer à quelqu'un de faire quelque chose. De plus, dans la mesure où l'ensemble du capital lui appartient, cela doit favoriser l'innovation et la prise de risque individuelle, car les salariés ne jouent pas avec leur propre argent. Thibaud Brière soulève l'intérêt d'un questionnement sur ce que De Gaulle avait théorisé sous la forme de l'associationnisme, pour dépasser le salariat.

## Conclusion : Karl, reviens, le management a besoin de toi !

*Par Hervé Dumez*

Une ombre a plané sur ce séminaire, dans cette salle Raymond Aron<sup>16</sup>, l'ombre d'un penseur allemand qui a marqué l'histoire par ses analyses sur le capital et sur le travail.

Faut-il sortir Karl Marx de son séjour matérialiste ? Plusieurs des thèmes qui ont été évoqués lors de cette journée font en effet fortement écho à des questions qu'il a lui-même posées.

Peut-on penser le travail sans penser le capitalisme, et la dynamique du travail sans penser la dynamique du capitalisme ? Le capitalisme a été d'abord marchand et financier. La phase industrielle n'a duré que deux siècles, les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> : les évolutions du travail ne reflètent-elles pas simplement la fin du capitalisme industriel et le retour à un capitalisme marchand (les plates-formes) ?

Marx s'interrogeait sur la reconstitution de la force de travail. On voit aujourd'hui des travailleurs épuisés qui travaillent dans la journée au bureau, et chez eux le soir et le week end. Est-ce que la reconstitution de la force de travail ne se pose pas aujourd'hui ? Jean-François Chanlat a rappelé que l'épuisement des travailleurs, la santé au travail, sont des sujets de réflexion et d'action très anciens. Il faut se demander pourquoi ils resurgissent aujourd'hui.

Marx s'interrogeait également sur la paupérisation et la prolétarisation (Bernard Stiegler a été cité). Ne sommes-nous pas face à un phénomène massif de paupérisation, poussant les travailleurs à compléter leur revenu (Christophe Benavent ; Philippe Askenazy).

Bien évidemment, la question de la valeur, où et comment elle se crée, et comment elle est récupérée, redevient centrale. Pour Marx, la valeur est créée par le travail ; et elle est ensuite extorquée, la fameuse extorsion de plus value. Aujourd'hui, est-ce encore le travail qui crée la valeur, si ce n'est pas le cas, d'où vient-elle, et ne voit-on pas de nouvelles formes d'extorsion de plus-value se reconstituer ? Avec même des formes d'auto-exploitation (Anne-Dominique Michel).

Le rapport au travail, s'il n'est plus plaisir mais souffrance, s'il épuise le travailleur, peut-il être autre chose qu'aliénation ? Les réponses à cette question sont aujourd'hui contrastées (Sébastien Crosier, Mathieu Detchessahar, Maurice Thévenet)

Marx analysait la lutte des classes. Peut-être n'y a-t-il plus de classes (nous allons revenir à la question du collectif), mais les inégalités se creusent et deviennent un problème social et politique (comme l'a noté Stefano Scarpetta). On l'a évoqué : la dynamique actuelle peut-elle

---

<sup>16</sup> La Société Française de Management a été accueillie, pour son séminaire annuel, comme c'est le cas depuis plusieurs années à l'Université Paris-Dauphine, dans la magnifique salle Raymond Aron. Elle adresse tous ses remerciements à cette Université et à sa présidente, Isabelle Huault.

se poursuivre sans des conflits, des luttes, portant sur la répartition de la valeur ? (Julienne Brabet, Thomas Durand, sur ce point).

Pour le penseur allemand, la dynamique historique était dialectique : elle reposait sur des contradictions qui engendrent ces luttes et conflits. Toute cette journée a mis en évidence les contradictions qui structurent la période actuelle. Pierre-Yves Gomez a insisté sur une des ces contradictions : un mouvement de diffusion, de partage, anime la société, les échanges, la communication ; il se combine à un extraordinaire mouvement de concentration. Diffusion et concentration forment une des contradictions fondamentales actuelles : se résoudra-t-elle de manière dialectique ? À partir de quelles formes de conflits ? Il faut en tout cas réapprendre à penser les contradictions.

Marx, on le lui a suffisamment reproché, développe une pensée systémique (avec peut-être des excès dans le systématique...). Pierre-Yves Gomez a insisté sur cet aspect systémique des changements que nous sommes en train de vivre et d'observer. Nous voyons un système se défaire, nous percevons et identifions des éléments de changements en cours, nous avons la tâche de comprendre le système que vont composer ces éléments.

Je voudrais aussi revenir sur le lien entre concepts et évolutions du monde économique réel. Je ne suis pas un grand lecteur du *Capital*, mais je suis un lecteur toujours émerveillé d'un texte qui n'est pas considéré comme très marxiste par les puristes, texte inachevé, l'*Introduction à la critique de l'économie politique* de 1859. Dans ce texte, Marx analyse d'une manière lumineuse et remarquable l'apparition du concept de travail en mettant en lien cette apparition avec les changements réels de l'économie. Je ne résiste pas à la tentation de citer un passage :

*Cet exemple du travail montre d'une façon frappante que même les catégories les plus abstraites, bien que valables - précisément à cause de leur nature abstraite - pour toutes les époques, n'en sont pas moins sous la forme déterminée de cette abstraction même le produit de conditions historiques et ne restent pleinement valables que pour ces conditions et dans le cadre de celles-ci.*

Maurice Thévenet s'est d'ailleurs interrogé sur l'utilisation du mot « travail » au singulier, de même qu'Anne-Dominique Michel.

La table ronde sur l'entreprise libérée<sup>17</sup> (Anne-Dominique Michel, Thibaud Brière, Jean Pralong) a reposé le problème, central chez Marx de l'idéologie, mot à qui Marx a donné une définition originale de masque de la réalité, destiné à légitimer (Jean Pralong) certaines pratiques de pouvoir. Beaucoup de modes en gestion – la libération de l'entreprise en est-elle une ? – posent cette question du statut des idées gestionnaires. Décrivent-elles le réel ou ont-elles pour fonction de le masquer ? Thibaud Brière a par ailleurs – mais les trois, critique, idéologie, concepts – sont liés, interrogée la place de la critique dans le management.

J'ajoute que le texte de 1859 s'interrompt (il ne se termine pas, étant inachevé) par une très belle et très étrange réflexion sur l'art. Or, Olivier Landau, a noté que Marx, dans les *Grundrisse*, reprenant d'ailleurs une idée de Ricardo, explique que les catégories de l'économie politique s'appliquent aux travailleurs, mais pas aux artistes alors qu'aujourd'hui beaucoup

---

<sup>17</sup> Un très beau poème de Byron est intitulé d'après son premier vers, qui pourrait être un slogan pour l'entreprise « libérée » : *One struggle more, and I am free*. Quel que soit le nombre de combats menés, il en reste toujours un, le dernier, entre nous et la liberté.

avancent au contraire l'idée que les évolutions actuelles du monde du travail devraient être pensées à partir de dispositifs – comme le statut des intermittents du spectacle – mis en place dans le secteur créatif. Rémi Jardat a rappelé l'attention portée à cet étrange retour de l'art dans les problèmes de management.

Par contre, certains thèmes marxistes sont aujourd'hui en déshérence, de pensée et d'action, et demandent à être remis sur le devant de la scène. Il s'agit me semble-t-il surtout du collectif. « Nouveaux prolétaires de tous les pays, unissez-vous ! » apparaît comme une injonction à renouveler et repenser. John Evans a ouvert des voies en ce sens. L'internationalisation est un thème qui semble avoir disparu. Quand on lit *l'Humanité* de Jaurès, on est frappé par la tentative de synthèse, difficile, entre la défense des travailleurs français touchés par les importations venant de pays à bas prix et, en même temps, la reconnaissance du fait positif que des travailleurs dans des pays moins développés puissent participer au développement mondial et en profiter. La globalisation est aujourd'hui vécue comme négative, le populisme se répand avec son corollaire, le protectionnisme, et la pensée internationaliste semble avoir totalement disparu. Nul ne semble se réjouir que des travailleurs indiens, chinois, demain il faut l'espérer africains, accèdent à un niveau de vie décent.

Marx a mal pensé le droit. Le droit n'est évidemment pas extérieur et étranger aux rapports de force, Julienne Brabet et d'autres parmi nous, l'ont souligné lors de cette journée. Mais penser et développer le droit est central dans la question du travail aujourd'hui, comme l'a montré Elsa Peskine.

Dernier point. Marx n'a pas pensé le management. Il a pensé un monde industriel sans management. Paradoxalement, la question a été posée lors de nos échanges (Mathieu Detchessahar) : le management a-t-il en partie disparu ? Les entreprises sont-elles gérées selon de mauvais principes, ce que laisse entendre Philippe Askenazy ?

Nous sommes là au cœur des sciences de gestion. Et je voudrais conclure cette journée par une invitation – pas si humoristique qu'on ne pourrait le penser – adressée à la Société Française de Management : jusqu'ici les sciences de gestion ont interprété le monde, il s'agit maintenant de le transformer.