

Comité d'Orientation pour l'Emploi

9 mai 2017

Numérique et évolutions du monde du travail

Anca Boboc
(Orange Labs/SENSE – Conseil scientifique de l'ANACT)



En préambule...

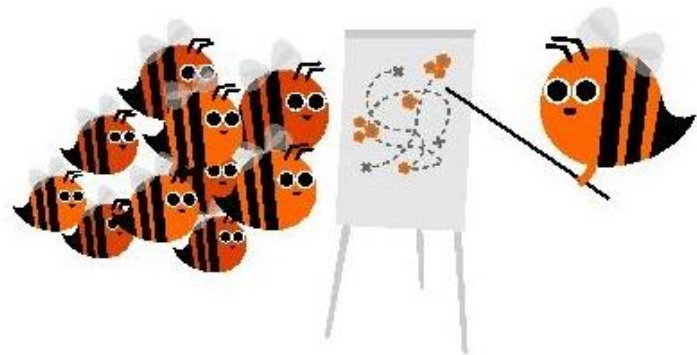


Image by Giedre Domzaitis for YGNL

Le numérique, de quoi parlons-nous ?

- **Systemes informatiques d'entreprise intégrés** (ex. ERP) qui poussent à l'organisation, la standardisation et la centralisation
- **Services de communication** qui transforme la coordination
- Les **outils du travail coopératif**, promus comme des vecteurs d'innovation et de créativité



Le numérique, un catalyseur des évolutions du monde du travail déjà en cours

- **Evolutions structurelles** : la poussée continue de l'emploi tertiaire, mutations de la structure des emplois etc.

- **Evolutions en termes de sociabilité** : individualisation, augmentation des cercles d'appartenance, multiplication des liens faibles, éclatement des collectifs de travail

- **Evolutions temporelles** : sentiment d'accélération du temps, intensification des rythmes de travail, intensification des réorganisations, instabilité, perpétuelle injonction à communiquer

- **Evolutions spatiales** : lieux d'exercice du travail plus variables et plus temporaires

Revenons dans le temps...

- **Années 80-90 : les entreprises ont suscité des attentes en termes d'autonomie, responsabilité, initiative de la part des salariés**

→ développement de la **dimension expressive dans le travail** : recherche de soi, de sens et de reconnaissance dans le travail

... mais les entreprises ne sont pas allées au bout de leurs démarches en cherchant à contrôler cette autonomie

→ une vision gestionnaire du travail qui s'est installée



Le numérique soutient le rapport tendu entre autonomie et contrôle

- Le déploiement du numérique peut se faire de multiples manières → impacts du numérique sur le travail aussi bien positifs que négatifs
 - Le numérique peut **renforcer le guidage des manières de faire** et contribue au développement du contrôle informatisé
- ... mais il peut **laisser de grandes marges de manœuvre** et une très grande autonomie à l'individu pour organiser et réaliser son travail
- la « prescription à l'autonomie » peut être aussi déstabilisante



Image by Ben Scruton for YCN.

Le numérique soutient le rapport tendu entre autonomie et contrôle

- **Le numérique cherche à modeler le travail : visées organisationnelles**

... mais le travail cherche aussi à transformer le numérique → des résistances, des appropriations en fonction des caractéristiques individuelles, de l'activité, des modes de fonctionnement déjà en place...



Des changements soutenus par le numérique

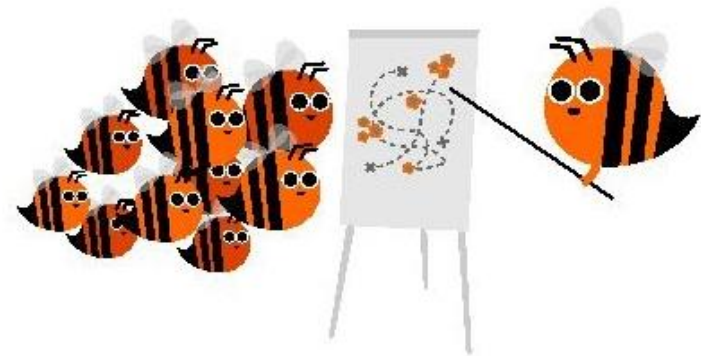


Image by Giedre Domzaitis for YGN.

Une complexification des modes de management qui accentue la tension entre autonomie et contrôle

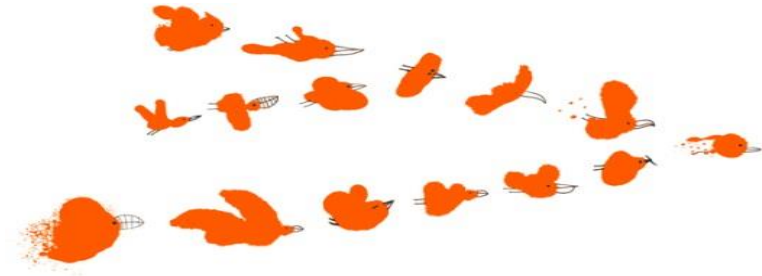
- **Chevauchement de trois formes de coordination** : les coordinations par la hiérarchie, par le projet et en réseau
- vers des modes relationnels plus directs, y compris au niveau managérial
- Des outils qui cherchent à soutenir les évolutions du monde du travail



Réseaux sociaux d'entreprise et travail

Deux dimensions d'usages :

- partage des informations et des savoirs
- présentation de soi, réseaux de contacts
- Des usages qui s'inscrivent globalement dans le prolongement de pratiques qui existent en dehors du réseau social d'entreprise → ancrage dans le métier, dans les processus et projets déjà en place
- Une appropriation qui dépend des facteurs individuels , collectifs et organisationnels



Par ailleurs, les lieux d'exercice du travail se transforment



- Des lieux de travail plus variables et plus temporaires
- Le **télétravail contractuel** se développe doucement en France... le principal frein n'étant pas d'ordre technique, mais plutôt culturel
- Des nouvelles formes de travail à distance semblent se développer ces dernières années : le **coworking**
- Les entreprises semblent s'intéresser à ces nouvelles formes de travail à distance, dans une visée d'expérimentation d'une « **culture digitale** » : le **corpworking**
- La **distance** n'est pas que géographique, d'autres facettes de la distance influent sur la complexité d'une situation de travail

Management et tensions accrues à la frontière entre vie privée et vie professionnelle

- **L'entrelacement privé-pro n'est pas nouveau...** mais transformations du monde du travail et numérique font que les tensions s'accroissent de plus en plus à la frontière entre les deux sphères
- Accumulation des tensions ne veut pas dire porosité ou, du moins, pas dans tous les cas
- **Tous les salariés n'ont pas le même pouvoir de négocier la frontière entre ces deux sphères, car les facteurs qui l'influencent sont nombreux**
- **La « connexion continue »**
 - deux normes sociales qui se superposent
 - des risques



Digitalisation de la formation

- **Des dispositifs numériques qui peuvent avoir un rôle à jouer non seulement dans la phase de dispense, mais aussi dans la **phase de mise en œuvre de connaissances****
- **Des dispositifs numériques type COOC, SPOC, qui induisent des changements aussi bien pour les apprenants que pour les formateurs**
- **Des taux d'abandon qui s'apparentent à ceux des MOOC dans la sphère publique... mais le mot « abandon » peut prendre des sens très différents en fonction des motivations de départs des apprenants**

... et des enjeux et des pistes pour accompagner ces changements

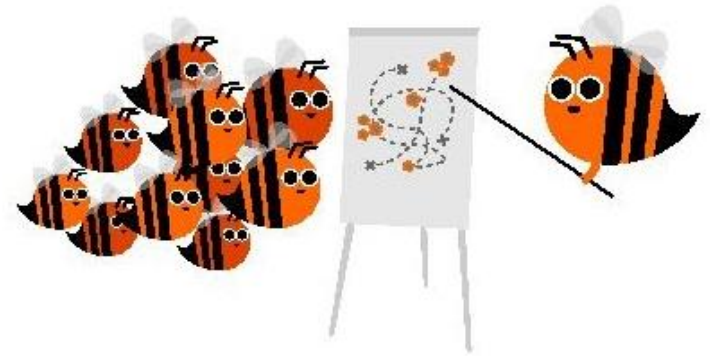
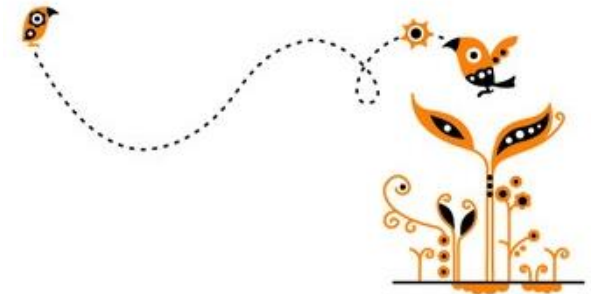


Image by Giedre Domzaitis for YGNL

Travail à distance, numérique et enjeux pour le management

- Maintenir un **équilibre présence/distance** avec les salariés distants
- Maintenir la **communication et la cohésion au sein d'une équipe** dans laquelle certains membres travaillent à distance
- **Expliciter les modalités de contrôle**, sortir de la culture du présentiel



Complexification, numérique et retour au métier

- **Besoin de rééquilibrer le pouvoir en faveur des directions « métier »**
- **Management de proximité, maillon important dans le « retour au métier »**
- **Reconnaissance du métier** : faible sentiment de reconnaissance en France
- **Des nouvelles tentatives de management** : management participatif, méthode agile, entreprise libérée... chacune avec ses limites



Connexion continue et enjeux pour le management

- **Les solutions pour la déconnexion sont à chercher à la fois au niveau individuel, collectif et organisationnel**
- **Savoir se déconnecter à domicile est une compétence qui se construit davantage à un niveau individuel... mais qui a besoin d'être soutenue**
 - **au niveau de l'entreprise (ex. chartes, actions de sensibilisation...)**
 - **par des contextes collectifs favorables**
 - **au niveau législatif**



Formation, numérique et de nouveaux équilibres présence/distance

- **Dimensions numériques, pédagogiques, sociales et organisationnelles, fortement imbriquées → la réussite d'une formation dépend :**
 - des facteurs propres à l'individu
 - des facteurs liés au dispositif de formation
 - de la capacité à assurer le lien social dans l'apprentissage
 - de la capacité à inscrire ces dispositifs numériques de formation dans l'organisation
- **Besoin de renforcer la dimension sociale de l'apprentissage**

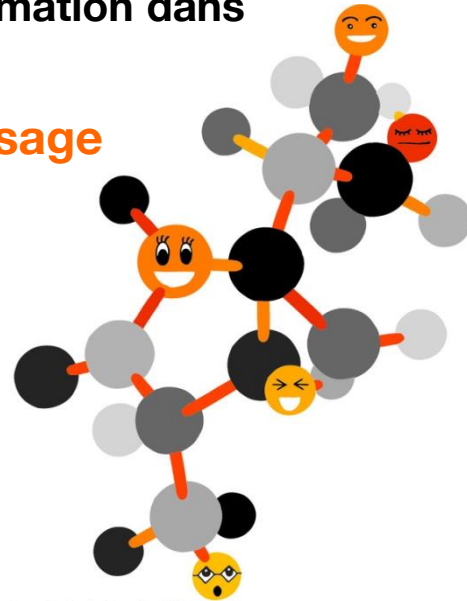


Image by Jamie Brown for YCN.

... en guise de conclusion

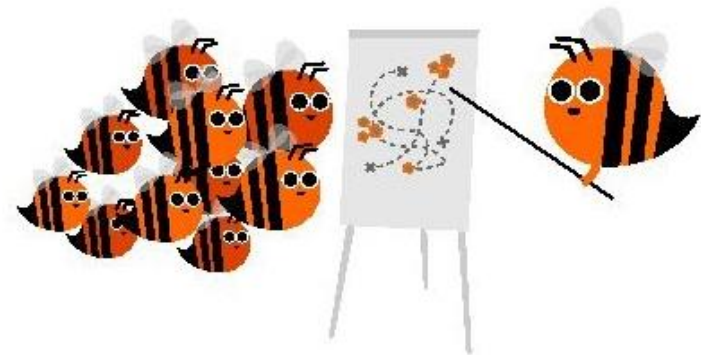


Image by Giedre Domzaitis for YGNL

Solutions numériques et organisationnelles vont de pair Entre appropriations individuelles...

- **L'appropriation des outils numériques au travail dépend de leur capacité d'ancrage dans l'activité courante, donc du sens que les salariés leur donnent en les utilisant**
- **Une appropriation qui a besoin de trouver un sens dans des contextes de travail très locaux**
- **Déterminants des usages dans la sphère privée différents de ceux de la sphère professionnelle**



Solutions numériques et organisationnelles vont de pair ... et démarches organisationnelles...

- **Des outils qui portent des visées organisationnelles et non pas de modèles organisationnels**
- **Des solutions qui doivent composer avec des contextes individuels, collectifs et organisationnels**
- **Un accompagnement aussi bien « descendant » qu'« ascendant », qui suppose une évolution du rôle de manager**
- **De nouveaux équilibres à trouver entre présence et distance pour maintenir le lien social**

Merci



Quelques références

Boboc A., Gire F., Rosanvallon J., *Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ?*, Revue Sociologies pratiques, n° 30, 2015

Boboc A., *Travail et numérique : des influences réciproques*, Revue Sociologies Pratiques n° 34, « Le numérique (des)organise-t-il le travail ? », mai 2017

Boboc A., Metzger J.-L., *La formation professionnelle à distance à la lumière des organisations capacitantes*, Revue Distance et Médiation des Savoirs n° 16, juin 2016 <https://dms.revues.org/1447>

Coninck (de) F., Boboc A., Dhaleine L., *Privé-professionnel / convergences et divergences*, Revue Réseaux n° 140, vol. 24, 2006.

Conjard P., *Le management du travail*, Ed. ANACT, 2014

Datchary C., *La dispersion au travail*, Octarès Editions, coll. « Travail & activité humaine », 2011.

Detchessahar M., *Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion*, revue Négociations, n° 19, 2013.

Dujarier M.-A., *Le management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Ed. La Découverte, Paris, 2015

Fernandez V., Guillot C., Marraud L., *Télétravail et « travail à distance équipé » - Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?*, Revue Française de Gestion n° 238, 2014

Jauréguiberry F., *La déconnexion aux technologies de communication*, Revue Réseaux, n° 186, vol. 32, 2014

Mallard A., *L'encadrement face au développement des interactions en réseau. Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC*, in Pierre-Michel Riccio et Daniel Bonnet (dir.), *TIC et innovation organisationnelle*, Journées d'étude MTO, Presses des Mines, 2011

Mallard A., *Métamorphoses d'une question scientifique. Trente ans de recherches sur l'inscription des TIC dans les univers productifs*, Réseaux 2/2014, n° 184-185

23 Méda D., Vendramin P., *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

Quelques références

Picard H., « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, décembre 2015

Saint Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L., *Où va le travail avec le numérique*, Ed. Presses des Mines, 2007.

Supiot A. *La gouvernance par les nombres*, Ed. Fayard, 2015

Ughetto P., *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Ed. ANACT, 2007

Rapports

Brice L., Crouette, P., Jauneau-Cottet P., Lautié S., *Baromètre du numérique*, CREDOC, 2015.

Mettling B., *Transformation numérique et vie au travail*, rapport établi à l'attention de Madame la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>

Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2009.

http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.strategie.gouv.fr%2Fsystem%2Ffiles%2Frapport_cas_teletravail_26xi2009.pdf&ei=DQWzUp-PFcSShge8joDQAQ&usq=AFQjCNEBhbKqKzqZ3CKe9S9X_e3hwkj13A&sig2=RX2eptHjwllz3LSm_xlbfA&bvm=bv.58187178,d.Yms

Numérique et transformations du monde du travail : vers de nouveaux équilibres, Digital Society Forum : <http://digital-society-forum.orange.com/fr/les-forums/267-numerique-et-transformations-du-monde-du-travail-vers-de-nouveaux-equilibres>

La mutation numérique des entreprises, Point d'Expert, Culture Mobile : <http://www.culturemobile.net/point-expert/mutation-numerique-entreprises>

Travail et management à distance : perspectives et pistes d'action, Rapport de l'Institut des métiers Orange, 2015

Rapport d'information sur le développement de l'économie numérique française, Commission des affaires économiques, 24^eAssemblée Nationale, mai 2014 : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1936.asp>