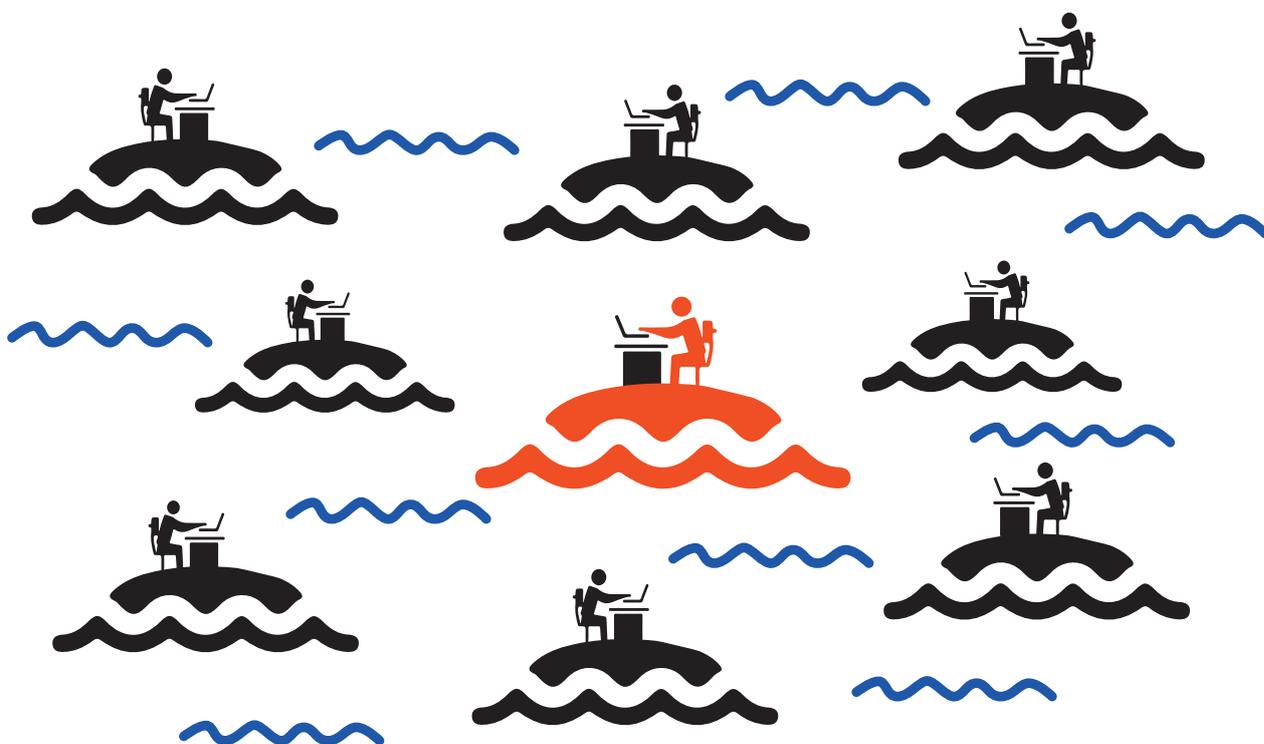


# RESSOURCES HUMAINES

## Mon travail et nous

60 tendances pour questionner les exigences de l'organisation et le besoin d'harmonie au travail



# sommaire

INTRODUCTION : Le travail au centre de nos organisations individuelles et collectives ..... p. 5

## **Évolution des organisations et de la relation d'emploi**

Entre dynamiques de fragmentation et prise en compte de nouvelles aspirations sociétales, le monde du travail à la recherche de nouveaux repères..... p. 12

## **Aspirations des professionnels**

Plus de sens pour une meilleure performance, plus d'autonomie pour une meilleure organisation ..... p. 38

## **Transformations numériques**

Des usages numériques toujours plus présents et indispensables au travail, mais aussi aliénants et nocifs pour la santé à long terme... Un regard de plus en plus exigeant posé sur la digitalisation du travail..... p. 64

## **Santé et conditions de travail**

Une montée en puissance de nouvelles pathologies professionnelles (*burn-out, brown-out*) qui questionne en profondeur le sens et l'organisation du travail. Et pose un défi à la prévention des risques professionnels ..... p. 82

## **Tendances globales qui affectent le travail**

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ? ..p. 102

## **Stratégies et pratiques managériales**

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi animer, donner du sens et entraîner : les managers super-héros ou forcés des années 2020 ?..... p. 128

---

Métropole de Lyon - Juillet 2020 / Avril 2021

Prospective du travail : tendances

Commanditaire : Délégation Ressources Humaines & Moyens Généraux/DRSEP

Pilotage : DPDP - service Prospective des politiques publiques

Direction des études : Jean-Loup Molin et Eddy Maaroufi

Études et rédaction : DPDP / réseau de veille prospective

Boris Chabanel / Catherine Debrand / Ève Denjean / Émile Hooge /

Caroline Januel / Julie Jeammaud / Anouk Jordan /

Sylvie Mauris-Demourieux / Cédric Polère / Ludovic Viévard

Conception et réalisation éditoriale : DPDP / Nathalie Joly

Impression : La Métropole de Lyon – 2021

Mise en ligne : [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)

# Préambule

LA MÉTROPOLE DE LYON, comme toute collectivité territoriale se préoccupe d'adapter le travail aux exigences du présent et aux défis du futur. Quelle organisation et quel management pour un service public efficace et efficient ? Quelles réponses aux aspirations des agents pour une collectivité exemplaire et attractive ? Quelles transformations du travail pour une collectivité actrice de la transition environnementale et de la résilience du territoire ?

Le sujet est éminemment complexe au sein d'une institution marquée par une très grande diversité de métiers, et dans la mesure où les réalités du travail évoluent rapidement sous la pression de la transformation numérique notamment. Mais la société évolue également et de nouvelles attentes s'expriment en direction des employeurs autour de questions comme : l'équité dans l'accès aux emplois et dans la gestion des mobilités (discriminations) ; la qualité de vie au travail (politique sociale de l'employeur, articulation vie professionnelle – vie personnelle, etc.) ; la qualité du travail lui-même (avoir les moyens de faire du « bon boulot ») ; l'exemplarité (appartenir à une organisation vertueuse sur le plan environnemental et sociétal) ; etc.

La montée de ces exigences est ce qui fait dire à Pascal Chabot qu'« *il y a trente ans, le travail était encore une fonction. Aujourd'hui c'est devenu un projet* ». Tous les emplois n'offrent évidemment pas le même potentiel de réalisation de soi. Parfois, le travail est d'abord perçu comme un gagne-pain. Mais la tendance à vouloir donner du sens à son travail est assez générale et monte en puissance.

La fin parfois annoncée du travail n'est donc pas pour demain. Plus que jamais, celui-ci reste une activité structurante et ordonnatrice de notre société et de nos vies. Les impacts du travail sur la santé, positifs ou négatifs, sont forts précisément parce que le travail joue un rôle clé dans notre équilibre personnel. La montée des pathologies psychiques au travail (*burn-out, bore-out, etc.*) traduit souvent une tension entre l'ambition (démessurée ?) que nous plaçons dans notre travail et les conditions non satisfaisantes de sa réalisation.

Au carrefour de toutes les transformations et des attentes multiples (performance, empathie, agilité, vision, etc.), la fonction managériale joue un rôle vital. Au risque de trop lui demander ?

**La délégation aux ressources humaines de la Métropole** a demandé à la direction de la prospective et du dialogue public (DPDP) d'explorer les avènements du travail, dans un futur proche ; celui que dessinent les aspirations montantes de la société, le déploiement en cours des outils numériques et les ruptures environnementales, sanitaires, économiques et sociales que nous pressentons.

Pour ce faire, la DPDP a mobilisé un groupe de veilleurs. Ceux-ci ont conduit une analyse de tendances que nous regroupons ici au sein de six thématiques.

Ce catalogue de tendances propose des problématiques, apporte des clés de lecture, formule un questionnement, mais ne conclut pas. Il constitue un outil de travail à l'intention de toutes les organisations qui souhaitent revisiter leur politique RH au sens large.



# Introduction :

Auteurs : Julie Jeammaud, Anouk Jordan

## Le travail au centre de nos organisations individuelles et collectives

Le travail est un concept multidimensionnel, qui semble échapper à toute tentative de définition (Lallement, 2007). Pour apporter malgré tout des points de repère utiles à l'action publique, nous proposons dans ce texte introductif de l'envisager du point de vue de ses fonctions collectives et individuelles.

**Quels rôles joue le travail dans l'organisation de la vie sociale ?** Le travail est au centre de notre organisation collective. Sa place et ses fonctions ont été construites durant des siècles, et seront amenées à se transformer encore sous l'impulsion des transformations techniques, environnementales, culturelles. Cela invite à questionner cette notion qui semble aller de soi du fait de sa centralité dans notre vie collective, et qui pourtant reste insaisissable et changeante.

**Quels besoins fondamentaux de l'homme contribue-t-il à satisfaire ?** Pour nombre d'entre nous le travail est à la fois un « gagne-pain », un levier privilégié de construction de notre identité sociale, et une activité par laquelle nous aspirons à nous réaliser, à éprouver notre pouvoir d'agir sur le monde. L'aborder de ces différents points de vue est nécessaire pour comprendre ce que le travail fait à l'homme et ce que l'homme fait au travail. Pour ne prendre qu'un exemple, l'effet sur l'offre de travail d'un relèvement des minima sociaux ou de l'introduction d'un revenu universel se réfléchit différemment si on envisage le travail comme une simple source de revenus (auquel cas l'effet désincitatif sur l'offre de travail sera évident), ou comme un vecteur de construction de l'identité sociale et de réalisation de soi (auquel cas, le travail fera l'objet d'une offre endogène, indépendante des niveaux comparés du salaire réel et des minima sociaux).

### Une société fondée sur le travail

Nos sociétés occidentales sont décrites comme étant fondées sur le travail : il est le principal moyen de subsistance, occupe une part considérable de notre temps, et détermine en grande partie notre place dans la société. La notion de travail peut sembler aller de soi tant elle nous est familière. Son caractère est pourtant mouvant et complexe. D'une part, du fait de la place centrale qu'il occupe, le travail recouvre des domaines variés de nos existences collectives et individuelles, ce qui en fait une notion multidimensionnelle. D'autre part, la définition et l'organisation du travail sont historiquement et socialement construites : comme le souligne Dominique Méda, le concept de travail agglomère différentes couches de significations qui se sont accumulées au fil des siècles, ce qui nous incite à penser ses perpétuelles transformations.

Le travail, ses limites, son organisation, ne vont donc pas de soi, et ce concept n'est ni universellement partagé, ni figé. De nombreuses sociétés n'ont pas de termes correspondant à

ce que nous nommons « travail ». D'autres possèdent une notion proche mais un peu décalée, ne distinguant pas les activités productives des autres, excluant des activités que nous considérons comme productives (comme la chasse ou la pêche), ou encore dépassant le champ de la production (inclusion par exemple des activités rituelles ou intellectuelles). Par ailleurs, dans les sociétés non occidentales, les activités productives sont bien souvent enchâssées dans d'autres pratiques sociales et les « travailleurs » n'ont pas de statut séparé (Chamoux, 1994).

Ceci nous enjoint à nous détacher d'une perspective essentialiste (le travail n'existe pas en soi) pour préférer une approche relativiste : le concept de travail s'appréhende seulement en référence au contexte socio-historique dans lequel il s'inscrit.

### **Une centralité construite au fil des siècles**

Le travail aujourd'hui est au fondement de notre ordre social, mais cela n'a pas toujours été le cas. On peut retracer succinctement les transformations conceptuelles et sociales qui ont mené à cet état de fait.

En Grèce Antique, le concept unifié de travail n'existe pas : on trouve des activités, des tâches, qui ne se regroupent pas sous une fonction unique : « travailler ». L'idéal individuel et social est de se libérer des activités nécessaires pour pouvoir se consacrer aux activités libres (morales, politiques...) qui sont elles-mêmes leur propre fin. Sous l'empire romain puis au Moyen-Age, ce que l'on appellera plus tard « travail » n'est toujours pas considéré comme une contribution à l'utilité générale, et ne détermine pas l'ordre social : les positions sont acquises par la naissance (Méda, 2018).

Après de progressives transformations de la société étalées sur une très longue durée, c'est finalement au 18<sup>e</sup> siècle qu'apparaît la catégorie unifiée de travail et la valeur qui lui est accordée. La manière dont est alors pensé le travail résulte de la superposition de trois couches de significations.

Tout d'abord, le 18<sup>e</sup> siècle est marqué par une révolution idéologique et morale centrale : par le truchement d'une réinterprétation de la bible valorisant les activités terrestres, la volonté d'enrichissement ici-bas devient l'objet d'une large approbation. La diversité des activités productives se voit rassemblée sous le terme de travail, qui apparaît comme une unité de mesure, un cadre de référence des efforts. Pour Adam Smith, et plus largement les économistes classiques, dans une société à la recherche de l'abondance, le rapport qui lie les individus est fondamentalement celui de leur contribution à la production, et de leur rétribution, mesurée par le travail. Le travail est donc « ce qui produit de la richesse », individuelle et collective, et détermine la position sociale des individus dans la société.

Puis une conception du travail comme « liberté créatrice » qui permet à l'Homme de transformer le monde en y inscrivant son empreinte naît au 19<sup>e</sup> siècle. Dans cette conception le travail devient l'essence de l'Homme, et fonde la distinction avec le règne animal. Le travail libre est pensé comme espace d'expression, d'émancipation, et c'est cette dimension qui est valorisée (au-delà de l'aspect matériel), comme centre du lien social. Dans la pensée marxiste, l'existence d'un lien de subordination entre le capital et le travail modifie radicalement la vision des fonctions du travail puisque de « libération », le travail devient alors « aliénation ».

Enfin, le 19<sup>e</sup> siècle est marqué par le courant social-démocrate allemand, qui, contrairement au marxisme, valorise le salariat qui apparaît comme le canal de distribution des richesses, un facteur d'intégration sociale, et le vecteur d'un ordre social juste. L'État se voit alors assigné le double rôle de garantir l'emploi et de donner la possibilité à tous de bénéficier des richesses produites.

Facteur de production, essence de l'Homme, opérateur de la distribution des revenus, droits et protections, support d'intégration sociale... ce détour historique nous permet de comprendre la superposition des significations dont le travail est l'objet. Chaque couche, s'ajoutant à la précédente, renforce la centralité du travail.

## **Le travail, un concept complexe, multidimensionnel et polysémique**

La centralité du travail dans la vie des individus (que nous détaillerons dans une seconde partie), et dans notre organisation collective se décline sur plusieurs plans : économique et matériel, comme moyen de production ; social, comme fondement de l'ordre qui assigne la place de chacun dans la société ; institutionnel, avec un système de protection sociale étroitement lié au travail et fondant en partie le pacte républicain ; politique enfin, notamment dans une vision marxiste des rapports de force qui structurent la société. Par ailleurs, le travail est encadré et organisé par des règles juridiques, réalisé et vécu par des travailleurs, animé de gestes techniques et de représentations qui les guident.

Toutes ces dimensions sont à prendre en compte pour appréhender le travail concrètement.

Ci-après, nous listons une série de définitions du travail dont la diversité résulte également des différents points de vue qu'on lui porte (aspect technique, subjectif, physiologique, etc.) et champs disciplinaires qui s'en saisissent (sociologie du travail/des organisations, ergonomie, psychologie, anthropologie, économie, etc.).

Certaines définitions se concentrent sur l'action, considérant le travail comme « *l'ensemble des actions que l'homme, dans un but pratique, à l'aide de son cerveau, de ses mains, ou de machines, exerce sur la matière, actions qui, à leur tour, réagissant sur l'homme, le modifient.* » (Friedman, 1960, 685).

D'autres valorisent la dimension humaine et la subjectivité du travailleur : « *Le travail, c'est l'activité coordonnée des hommes et des femmes pour faire face à ce qui ne pourrait être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite d'une tâche à caractère utilitaire.* » (Dejours et Molinier, 1994, 40).

Du côté de l'économie libérale, on souligne davantage la production de valeur : « *Le travail est l'emploi que l'homme fait de ses forces physiques et morales pour la production de richesses et de services* » (Colson, cité par Friedman, 1960, 684).

Des auteurs soutiennent que le travail dans son sens contemporain est intrinsèquement lié au capitalisme, et rendent compte de cet aspect : « *Le travail est une activité déployée dans la sphère publique en vue de l'échange marchand et faisant nécessairement l'objet d'un calcul comptable de façon à ce qu'il soit accompli le plus efficacement possible.* » (Gorz, 1988, cité par Gollain ? 2001, 19).

Des approches alternatives préfèrent mettre en avant l'utilité sociale de l'activité pour la qualifier de travail : « *Le travail est une activité qui produit des biens ou des services utiles à la personne ou à la collectivité.* » (Fouquet, 1995, 17).

On rencontre également souvent une définition extensive selon laquelle le travail englobe « *l'ensemble des activités touchant à la production de biens matériels ou à la subsistance* » (Chamoux, 1994, 58).

Ces définitions qui mettent en lumière la pluralité des dimensions du travail, traduisent également, chacun l'aura noté, différents prismes idéologiques.

## **Transformations sociales et luttes idéologiques : le travail en mouvement permanent**

Ainsi, le travail, si complexe et central dans notre société, est le produit d'une construction socio-historique singulière. Cependant, il n'est pas arrivé à un état de maturité, comme le résultat fixe de notre histoire. Il continue de se transformer sous l'impulsion des changements anthropologiques, sociaux, politiques, techniques, économiques, ou environnementaux.

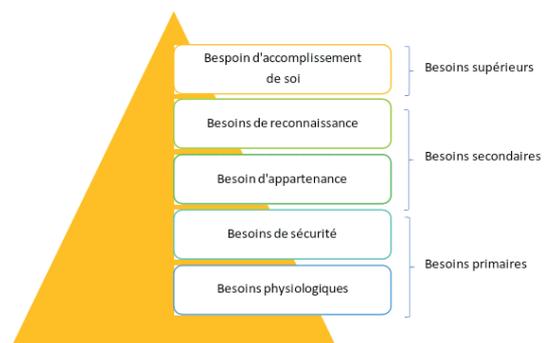
Il nous paraît essentiel de souligner ici la dimension politique du travail, entendue à la fois comme manière de s'organiser collectivement, et comme espace de lutte entre différents groupes

sociaux et idéologies. En effet, l'organisation du travail que nous connaissons aujourd'hui résulte des luttes sociales qui ont marqué les 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles autour notamment des questions du partage de la valeur ajoutée, des conditions de travail (temps de travail, santé, représentation syndicale...), des valeurs associées au travail (par exemple produire une richesse monétaire ou produire une utilité sociale ?) ou encore de la place de la frontière entre le travail et le hors travail (Cf. par exemple les luttes féministes à la fois pour la participation des femmes au marché du travail et pour la reconnaissance du travail domestique). On peut également citer la naissance de la sécurité sociale, au cœur de notre pacte social et de notre organisation collective, qui résulte (entre autres) de la conjonction d'un contexte socioéconomique (pays dévasté à la sortie de la seconde guerre mondiale) et d'une configuration idéologique et politique (solidarisme, État-Providence).

Ce sont donc les transformations d'hier qui ont façonné le travail d'aujourd'hui. En ce début de 21<sup>e</sup> siècle, de nouvelles transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales se font jour donnant lieu à de nouvelles luttes politiques et sociales. La régulation de la concurrence au sein d'une économie mondialisée, la digitalisation de tous les processus économiques et sociaux, le défi climatique, ou encore l'inclusion des personnes ou des groupes sociaux fragiles ou stigmatisés sont quelques-uns de ces sujets en tension d'où sortiront les nouveaux visages du travail. Un travail qui ne semble pas près de perdre sa centralité dans notre vie collective, malgré l'affaiblissement de la valeur travail au sein des nouvelles générations qui nous est régulièrement annoncé depuis plusieurs décennies.

## Les fonctions du travail du point de vue de l'individu

Dans nos sociétés occidentales, le travail remplit pour l'homme différentes fonctions. Dans le langage de Maslow, on pourrait dire qu'il participe de la satisfaction de l'ensemble de nos besoins : primaires (se nourrir, se loger, se soigner...), secondaires (être intégré socialement et reconnu pour sa contribution), et supérieurs (se réaliser, éprouver son pouvoir d'agir sur le monde).



La contribution du travail à la satisfaction des besoins primaires ou matériels est au centre de l'approche néo-classique, qui inspire largement les modélisations économiques que mobilisent les politiques de l'emploi. Nous allons voir que cette perspective est utile, mais ne rend compte que d'une partie des fonctions du travail pour l'homme. L'apport de la sociologie est indispensable pour comprendre comment le travail participe de la construction de l'identité sociale et de la satisfaction des besoins secondaires. Et nous verrons que la psychologie du travail, quant à elle, éclaire le rôle du travail dans la réalisation de soi : dans et par l'activité de travail l'homme éprouve son pouvoir d'agir sur le monde, et/ou constate qu'il ne peut que s'adapter à son milieu pour vivre.

### 1. Le travail comme source de revenus, permettant la satisfaction des besoins primaires : l'approche néo-classique

Les politiques de l'emploi sont largement inspirées de modélisations économiques, dont les fondements théoriques ont été posés par l'« école néo-classique ». Son père fondateur Léon Walras, propose une théorie du marché dont l'objectif est de montrer comment, lorsque la concurrence est pure et parfaite, l'offre et la demande exprimées permettent d'atteindre un « optimum social », c'est-à-dire une situation dans laquelle la satisfaction des uns ne peut être accrue sans dégrader celle des autres. Dans cette modélisation, le travail est appréhendé comme

un facteur de production, au même titre que le capital. Il est une source de revenus pour les ménages, qui choisissent de vendre une quantité plus ou moins grande de temps de travail aux producteurs, en fonction de l'utilité qu'ils retirent de la consommation à laquelle le travail donne accès, et du temps de loisirs (ou de repos) dont il les prive.

Uniquement abordé pour la satisfaction des besoins matériels qu'il permet, le travail n'est ici jamais recherché pour lui-même, ce qui se traduit par le fait qu'il n'est pas représenté en tant que variable dans la fonction d'utilité guidant le comportement des ménages. Il en va ainsi parce que la théorie néoclassique a une acception purement matérielle des besoins de l'homme : c'est un peu comme si elle ne tenait compte que de ses besoins primaires. Comme on va le voir maintenant, le travail a pourtant aussi des fonctions sociales et psychologiques.

## 2. Le travail comme levier de construction de l'identité sociale et des besoins secondaires : l'approche sociologique

On trouve, du côté de la sociologie, une toute autre conception du travail. Pour cette approche, l'homme est un être social, et la solidarité joue un rôle essentiel dans la satisfaction de ses besoins vitaux. Il est « lié aux autres et à la société non seulement pour assurer sa protection face aux aléas de la vie, mais aussi pour satisfaire son besoin vital de reconnaissance, source de son identité et de son existence en tant qu'homme » (Paugam, 2018). Durkheim montre que, dans les sociétés modernes, caractérisées par une forte division du travail, l'intégration d'individus au système social passe par leur intégration – directe ou indirecte – au monde du travail. À la différence des sociétés « traditionnelles » (au sens de Durkheim), où la solidarité se nourrit de la proximité et de la ressemblance, qui permettent l'émergence de valeurs communes à l'échelle de la communauté (village), les sociétés modernes se caractérisent par une solidarité de type « organique » : chacun a une fonction précise dans la société, interdépendante de celle des autres, et cette fonction lui confère une utilité sociale.

Ainsi, la spécialisation, par la solidarité organique qu'elle organise, fait du travail un vecteur privilégié d'intégration sociale. Mais, dans la division du travail, toutes les places ne se valent pas.

Paugam montre que la qualité de l'intégration sociale que permet le travail fait en priorité intervenir deux facteurs : la stabilité de l'emploi et la qualité du travail. L'intégration est « assurée » lorsque les deux critères sont réunis. Elle est « disqualifiante » lorsque l'individu ne peut se prévaloir ni d'un emploi stable ni d'un travail satisfaisant. Entre ces configurations extrêmes figurent des intermédiaires (intégration « laborieuse » et « incertaine »).

		Emploi	
		Stabilité	Instabilité
Travail	Satisfaction	Intégration assurée	Intégration incertaine
	Insatisfaction	Intégration laborieuse	Intégration disqualifiante

Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF.

Dans une toute autre perspective, Hugues (1962/1996) montre que le prestige dont jouissent (ou non) les professions est largement décorréolé de leur utilité sociale. Certains métiers, qui prennent pourtant en charge des tâches vitales pour la société, sont socialement considérés comme du « sale boulot », et font l'objet de jugements péjoratifs. Ces métiers ou fonctions sont jugés comme « salissants » d'un point de physique (travail au contact des déchets, des humeurs corporelles...) ou moral (surveillant de prison...). Ils ont pour caractéristique de nous confronter à « la précarité des êtres et des choses, à l'emprise d'une corporéité que nous nous évertuons à gommer » (Lhuillier, 2005, p.89) et/ou de solliciter nos pulsions agressives et le risque d'abuser de notre pouvoir sur autrui. Pour ne pas « se salir les mains » et préserver notre propre estime de

nous, nous cherchons à déléguer ces tâches à d'autres tout en marquant une distance morale avec eux. Ce processus de séparation / distanciation répond à un besoin psychologique : « extirper le mauvais de nous ».

En abordant le travail sous l'angle de la satisfaction des besoins secondaires, la sociologie montre ainsi que les aspirations qui poussent l'homme à travailler débordent la question des besoins matériels. Le travail est également recherché pour lui-même, ou plus exactement pour la place qu'il permet d'occuper au sein de la matrice sociale. Mais, de ce point de vue, toutes les positions dans la division du travail ne se valent pas. Si le travail est à la fois source d'aliénation et d'émancipation, le curseur ne se place pas au même endroit selon que l'on exerce un métier prestigieux/un « sale boulot », un emploi stable/précaire, un travail de qualité/peu satisfaisant...

### **3. Le travail comme vecteur d'accomplissement de soi et de satisfaction des besoins supérieurs : l'approche de la psychologie du travail**

Pour la psychologie du travail, le travail contribue à la réalisation de soi, au-delà de la reconnaissance matérielle et de la reconnaissance sociale à laquelle il peut donner accès. Si nous nous accomplissons dans notre travail, c'est parce que sa valeur est reconnue par autrui, mais c'est aussi et peut-être d'abord parce qu'au travers de cette activité socialement utile nous nous y découvrons un pouvoir d'agir sur et dans le monde (Clot, 1999, 2008). Or, c'est en éprouvant son pouvoir d'agir sur le monde que l'homme se sent humain, vivant. La passivité, la résignation, le renoncement, tirent au contraire du côté de la pathologie, de la maladie.

Cette conception repose sur l'idée que la conscience se développe en « se frottant » au réel : un réel qui est à la fois matériel (monde des choses), social et culturel (monde des autres hommes). Privée de cette confrontation par et dans l'activité, la conscience s'étirole, les cercles psychiques se referment sur eux-mêmes. En ce sens, le fait que le travail s'impose à nous comme une obligation peut être vu comme un atout : devoir « gagner notre pain » pour vivre, nous oblige à « sortir de nous-mêmes » pour nous aventurer dans le monde des choses et des autres hommes. Dans cette « rencontre obligée », nous faisons l'expérience de ce dont nous sommes capables en situation.

Si l'activité de travail a une telle fonction psychologique, c'est parce qu'elle nécessite toujours un engagement subjectif. Même dans les métiers les moins qualifiés, les plus répétitifs, le travail ne se réduit jamais à l'application des procédures, des consignes, du prescrit. Le travail engage toujours une part d'intelligence pratique. « *Le geste n'est jamais machinal*, écrit Wisner (1995), *et c'est précisément pour cela que les objectifs de production peuvent être tenus* ». Contrairement à l'illusion taylorienne, l'organisation du travail n'est pas seulement une affaire d'ingénieurs : les tâches sont constamment réorganisées en situation par ceux qui travaillent. Au travail, l'homme « y met de lui-même », et c'est précisément pour cette raison qu'il peut en sortir grandi.

Mais l'homme ne sort pas toujours victorieux de la confrontation à la résistance du réel qu'organise le travail. Il peut aussi en sortir meurtri, si ses efforts sont systématiquement voués à l'échec, et le font basculer du côté de la passivité, du renoncement, de la résignation. Or si l'épreuve (heureuse ou malheureuse) du travail se vit toujours individuellement, elle n'est pas une épreuve solitaire : le travail est une activité collective, dans laquelle les règles prescrites élaborées par la hiérarchie, les façons de dire et de faire mises au point par le collectif de travail et transmises par l'histoire du métier sont autant de points d'appui. Lorsque le réel est apprivoisé collectivement, il est possible d'éprouver au moins de temps en temps la fierté du travail bien fait, même si l'on fait un « sale boulot », que l'on occupe un emploi précaire... Mais sans collectif de travail, sans règles de métier, sans prescriptions sur lesquelles s'appuyer, que l'on soit éboueur ou médecin on ne peut qu'« *errer seul devant l'étendue des bêtises possibles* », et éprouver son impuissance face au réel.

La psychologie du travail montre ainsi que le travail a une fonction psychologique qui déborde les besoins matériels et de reconnaissance sociale. Le travail est l'un des leviers privilégiés par lesquels l'homme met ses désirs à l'épreuve du réel. Lorsque le social est à la fois contrainte et ressource, il peut être une occasion de sublimation.

Que ce soit au niveau individuel ou collectif, le travail dans notre société est donc caractérisé par sa centralité. Central dans la vie collective, il s'appuie sur de nombreuses représentations, divergentes voire antagonistes, qui s'affrontent pour influencer sur son organisation. Central dans la vie personnelle, il représente pour l'individu un moyen de subvenir à ses besoins primaires, secondaires et supérieurs. Cependant, nous n'avons cessé d'insister sur la dimension fluctuante du travail, invitant à ne pas le considérer comme un élément figé de notre société. D'ailleurs, pour certains auteurs, nous serions depuis une vingtaine d'années dans un contexte de transformations mondiales comparables à la révolution industrielle (Pinard, 2000). Dans cette perspective, le travail est susceptible de connaître des bouleversements, et son sens d'être une nouvelle fois réévalué (Pinard, 2000). Le catalogue de tendances présenté ici a justement pour objet de décrire certaines de ces transformations, et d'explorer les enjeux associés.

## Sources.....

- ▶ Chamoux M-N. (1994). *Sociétés avec et sans concept de travail*. Sociologie du travail, 36<sup>e</sup> année, hors-série, Les énigmes du travail. pp.57-71.
- ▶ Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- ▶ Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- ▶ Dejours C. et Molinier, P. (1994). *Le travail comme énigme*, Sociologie du travail, 36<sup>e</sup> année, hors-série. Les énigmes du travail. pp.35-44.
- ▶ Fouquet A. (1995). *Travail, emploi, activité : que partager ?*, Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique. N°4. pp.17-24.
- ▶ Friedmann G. (1960). *Qu'est-ce que le travail ?*, Annales. Économies, sociétés, civilisations. 15<sup>e</sup> année, N. 4. pp.684-701.
- ▶ Gollain F. (2001). *Penser le travail dans son historicité. Quelques réponses à Yolande Benarrosh*, Revue du MAUSS, 2001/2 (no 18), p.176-195.
- ▶ Hugues E.-C. (1962/1996). *Le regard sociologique : essais choisis*. Éditions EHESS.
- ▶ Lallement M. (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Gallimard.
- ▶ Lhuillier D. (2005). *Le « Sale boulot »*, Travailler, n°14, Vol.2.
- ▶ Marchand O. (1998). *Salariat et non-salariat dans une perspective historique*, Économie et statistique, n°319-320, Décembre 1998. pp.3-11.
- ▶ Méda D. (2018). *Chapitre premier. L'avènement du travail*, dans : Dominique Méda éd., *Le travail*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », p.7-42.
- ▶ Paugam S. (2000). *Le salarié de la précarité*, PUF.
- ▶ Paugam S. (2009). *Le lien social, Que sais-je ?*, PUF.
- ▶ Pinard R. (2000). *La révolution du travail : De l'artisan au manager*. Presses universitaires de Rennes.
- ▶ Trentin B. (1997/2012). *La Cité du travail: la gauche et la crise du fordisme*, Fayard.
- ▶ Wisner A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie*, Éditions Octarès.



Auteurs : Boris Chabanel, Catherine Debrand, Ève Denjean, Émile Hooge, Cédric Polère, Ludovic Viévard

# ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET DE LA RELATION D'EMPLOI

Entre dynamiques de fragmentation  
et prise en compte de nouvelles  
aspirations sociétales, le monde  
du travail à la recherche  
de nouveaux repères.

## 9 fiches tendances

- 1• Féminisation des postes de direction : faut-il promouvoir un « management au féminin » ? (p.16)
- 2• Métiers masculins, métiers féminins : vers une disparition des spécificités ? (p.18)
- 3• Femmes et hommes : vers un rééquilibrage des modes de vie au travail et hors travail ? (p.20)
- 4• Quand le mal-emploi clive la société entre « les précaires et les stables » (p.22)
- 5• Les seniors face à l'allongement des carrières : des difficultés pour se maintenir dans l'emploi jusqu'à la retraite (p.24)
- 6• Des difficultés de recrutement persistantes : comment attirer (et maintenir) dans l'emploi ? (p.26)
- 7• Espaces de travail : La fin des bureaux individuels ? (p.28)
- 8• Travail domestique, bénévolat : vers une reconnaissance du travail invisible par l'employeur (p.30)
- 9• Faire avec l'utilisateur : un nouveau paradigme (p.32)



# à retenir



## Des questions de genre qui bouleversent le travail

On trouvera d'abord trois fiches analysant des questions de genre qui bouleversent le travail, en particulier la féminisation des postes de direction (fiche 1), la diminution de la division genrée du travail (fiche 2) et le rééquilibrage des modes de vie au travail entre les femmes et les hommes (fiche 3). L'égalité femmes/hommes a progressé mais la situation n'est pas encore à l'équilibre et le passage de l'égalité des droits à l'égalité réelle demeure un enjeu. Au centre de celui-ci, les

stéréotypes de genre qui sont à la fois des freins et des leviers de transformation. Freins, car ils cantonnent chacun dans un rôle. Aux femmes, le monde domestique, l'attention, le care, etc. Aux hommes, les vertus plus viriles, la force, la capacité de commander, etc. Opportunité, car la diversité femme/homme est de plus en plus considérée comme un atout au service de collectifs de travail plus efficaces. La mixité ne s'accroît pourtant que très doucement.



## Une fragmentation croissante du monde du travail

Trois fiches sont consacrées à une fragmentation croissante du monde du travail, avec notamment le mal-emploi qui menace la cohésion sociale (fiche 4) et les difficultés de maintien et d'accès à l'emploi rencontrées par les seniors dans un contexte de recul de l'âge de départ à la retraite (fiche 5). Elles font apparaître un monde du travail divisé entre le salariat, protecteur, et de nouvelles formes d'emploi, plus précaires. Alors que l'emploi est traditionnellement un levier d'intégration sociale et de stabilisation des parcours, cette tension du marché du travail apparaît comme un risque pour les personnes

que leur âge, leur genre ou leur origine rendent plus fragiles. Paradoxalement, la flexibilité plus forte de l'emploi ne réduit pas le chômage et des difficultés de recrutement demeurent pour certaines entreprises et collectivités (fiche 6). Dans ce contexte et en complément des politiques publiques nationales, les employeurs ont une responsabilité et un rôle à jouer pour contribuer à réduire cette fragmentation, en améliorant la qualité du travail qu'ils proposent, la façon dont ils recrutent et la manière dont ils prennent soin de leurs salariés.



## Des porosités de plus en plus fortes entre travail et pratiques sociales

Deux autres fiches portent sur des porosités de plus en plus fortes entre travail et pratiques sociales, qu'il s'agisse des lieux de travail qui évoluent dans leur forme, leur localisation et leurs fonctions (fiche 7) ou de la reconnaissance progressive du « travail invisible » (fiche 8). Les référentiels classiques du travail sont bousculés : on peut développer des compétences professionnelles en dehors des murs de son organisation, au-delà des horaires officiels, et en exerçant des activités qui ne figurent pas sur sa fiche de poste

(bénévolat, vie domestique, parentalité, etc.). Les travailleurs peuvent y trouver une forme d'épanouissement personnel même s'ils vivent parfois des situations inconfortables lorsque leurs employeurs freinent ces nouvelles pratiques ou au contraire les encouragent à l'excès. Pour les organisations, cette porosité des mondes du travail, de l'engagement citoyen et de la vie domestique peut être source de performance et stimuler la créativité et l'agilité, mais à condition de maintenir un certain nombre de repères clairs.



## Un nouveau type de « travailleur »

Enfin, la dernière fiche introduit un nouveau type de « travailleur » qui n'est pas un employé d'une organisation, qui n'a pas de contrat de travail et qui ne perçoit pas de rémunération pour son activité. Il s'agit de l'usager lui-même qui est de

plus en plus souvent mis à contribution dans la production des services (fiche 9). De ce fait, l'employé ou l'agent se rend compte qu'il n'est plus le seul travailleur légitime. Il lui faut apprendre à collaborer avec l'usager, qui n'est ni un collègue

ni un prestataire, et développer pour cela de nouvelles compétences et de nouvelles formes d'empathie. Les conditions organisationnelles et managériales d'une contribution active des usagers à la production du service sont encore en voie d'élaboration tant cette évolution percute

les fonctionnements habituels et soulève des risques : mise en difficulté de certains usagers, complexification des tâches des professionnels, perte de maîtrise du résultat par l'organisation, etc.

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

### **?** Comment favoriser la mixité dans tous les métiers ?

Si l'égalité entre les femmes et les hommes a progressé, notamment avec une participation croissante des femmes aux postes de direction, un enjeu demeure particulièrement fort sur la mixité de métiers fortement genrés. Or deux difficultés apparaissent : comment dépasser des inerties sociétales (manque de candidats, de formations, voire d'appétence d'un genre pour les métiers considérés comme relevant plus de l'autre) et comment entendre et apaiser les craintes des collectifs de travail peu mixtes qui redoutent parfois que soient bouleversés leurs équilibres ?

### **?** Quels engagements pour limiter la précarité de l'emploi dans le secteur public ?

Si la dualisation du marché du travail est d'abord un phénomène attaché aux nouvelles formes d'emploi, l'employeur public n'est pas épargné, notamment parce que s'ouvrent des facilités réglementaires pour l'emploi de personnes en dehors du statut protégé d'agent de la fonction publique territoriale. Quelle responsabilité peut alors se donner la Métropole à la fois comme employeur et comme acteur des politiques publiques pour lutter contre cette fragilisation des statuts d'emploi ?

### **?** Mêler vie professionnelle et vie citoyenne : quels attraits ? Quels risques ?

Si l'organisation publique s'ouvre à de nouvelles manières de travailler, mêlant davantage la vie professionnelle de ses agents avec leur vie citoyenne ou personnelle, cela peut contribuer à redonner de l'attractivité et du sens à certains métiers de service public. Mais pour que cela produise réellement des effets positifs pour les agents et sur l'action publique, vers plus d'innovation et d'efficacité, il reste à poser un cadre clair tenant compte des risques identifiés (sur-investissement des agents, instabilité de l'organisation, perte de continuité de l'action).

### **?** Co-produire avec l'utilisateur : quelles conditions ? Quelles modalités ?

Si la coproduction avec l'utilisateur permet à la collectivité publique de réinventer ses processus de concertation et de participation citoyenne, comment faire en sorte que cette évolution ne conduise pas à perdre le lien avec les publics les plus fragiles qui ne sont pas capables de participer activement, voire à provoquer un rejet social vis-à-vis d'une posture qui pourrait s'apparenter à un désengagement de l'action publique ?



# Féminisation des postes de direction : faut-il promouvoir un « management au féminin » ?

De plus en plus de postes de direction sont confiés à des femmes, créditées d'un management différent de celui des hommes. Cette évolution déplace la question du genre de l'égalité salariale — bien qu'elle ne soit pas pour autant réglée — vers celle de la spécificité des modes managériaux et pourrait introduire un nouveau biais dans les recrutements.



## La tendance en bref

Depuis l'instauration de quotas par la loi Copé-Zimmermann de 2011, les femmes sont progressivement passées de 10,7 % à 44,6 % dans les conseils d'administration (CA) et de surveillance (CS) des entreprises du CAC40. Une évolution notable qui ne doit pas masquer qu'elles restent très minoritaires dans les postes de direction (Comex et Codir) de ces mêmes entreprises<sup>1</sup> ni faire oublier la persistance du plafond de verre ou des inégalités de salaire. Toutefois, dans le secteur privé, l'influence de la loi semble soutenir une tendance à la féminisation des postes à responsabilité même si elle reste limitée en dehors de l'existence de mesures contraignantes et dans les entreprises de plus petites tailles<sup>2</sup>. Dans la fonction publique, la part des femmes au sein des postes d'encadrement supérieur et de direction ne représente que 37 % en moyenne et descend à 31 % dans la fonction publique territoriale<sup>3</sup>.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'essor de la féminisation des postes de direction rencontre deux phénomènes importants. Le premier, qui est de nature à le remettre en cause, consiste en une inertie sociale relativement forte, voire une volonté de retour en arrière (*backlash*) de la part d'hommes qui mettent en place des stratégies de contournement de la loi (changement de statut juridique de l'entreprise, déplacement du pouvoir effectif dans des conseils « informels », évasion sociale, etc.<sup>4</sup>). Le second, au contraire, va dans le sens d'un développement de la tendance. Il s'agit d'une vision genrée du management qui attribue aux femmes des qualités propres qui en font de meilleures dirigeantes. L'argument va ainsi au-delà de la simple mixité des équipes dans les entreprises laquelle, selon une enquête du Bureau International du Travail, permet d'améliorer les résultats opérationnels<sup>5</sup>. Cet argument s'appuie sur des compétences spécifiques attribuées aux femmes, comme le dialogue, le *care*, etc. Une

représentation reprise durant la crise du Covid par un article de Forbes selon lequel les pays qui avaient le mieux géré la crise sanitaire étaient dirigés par des femmes<sup>6</sup>.



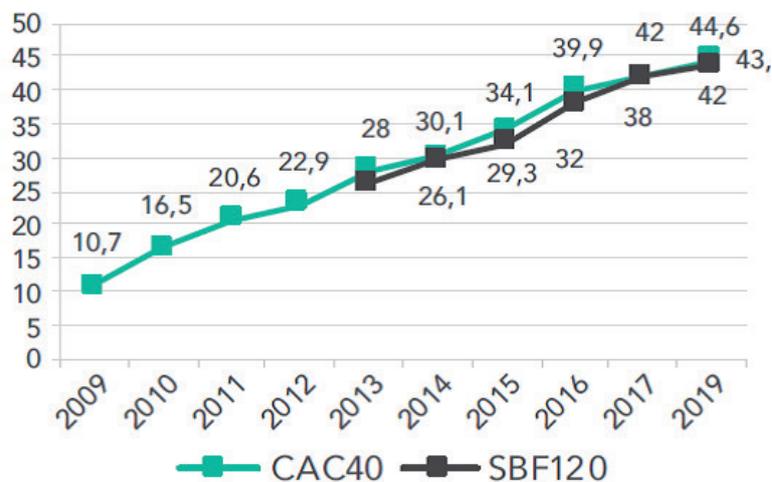
## Impacts sur le travail

Ce mouvement de réajustement des rôles professionnels ne va pas sans conséquences pour les collectifs de travail. Celles-ci sont de natures légales et organisationnelles. Du point de vue légal, pour satisfaire le Code du travail (art. L.1142-5), les entreprises de 50 salariés et plus sont tenues de « prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre ». Elles doivent notamment réaliser un diagnostic égalité, contenant un volet carrière, à partir duquel définir une stratégie d'action. À ce titre, elles peuvent décider de « mesures temporaires prises au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes » (art. L.1142-4), relevant d'une

forme de « discrimination positive ».

L'enjeu organisationnel concerne l'évolution des équilibres des collectifs de travail dans lesquels les femmes prennent de plus en plus de rôles décisionnaires. Deux points émergent de la très faible partie de la littérature académique consacrée aux réactions masculines à ces transformations. D'une part une crainte, voire un sentiment de menace, éprouvé par les hommes dans leurs relations avec des manageuses considérées comme des « femmes dures » (« tough women ») et, d'autre part, un sentiment d'injustice lorsque les rééquilibrages se font par le biais de mesures de discriminations positives semblant rompre avec la valeur purement méritocratique<sup>7</sup>.

Pourcentage de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du CAC40, depuis 2009, et du SBF 120, depuis 2013



Source : Ethics & Board, 2019



### Enjeux pour la société

Faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité répond à deux enjeux. Le premier, de nature éthique, consiste à refuser que perdurent des situations d'inégalités qui les empêchent de poursuivre les carrières qu'elles souhaitent pour des raisons étrangères à leurs compétences. Le second enjeu est celui de l'efficacité des collectifs de travail. En effet, les études s'accordent sur les bienfaits de la mixité sur les résultats dans les entreprises<sup>8</sup>. Certes, mixité n'est pas parité, mais, compte tenu de l'importance du déséquilibre, il y a bien un enjeu à le réduire. Au-delà, l'enjeu est de soutenir l'accès des femmes à des postes de direction sans introduire de nouveaux biais de genre reposant sur un renforcement des stéréotypes de genre et/ou l'essentialisation des qualités d'un management spécifiquement féminin. Il semble préférable de « dégenrer » autant que faire se peut l'enjeu du management en insistant sur la diversité des profils et des compétences des personnes, femmes ou hommes<sup>9</sup>. Cela passe par une transformation des représentations du manager (masculin ou féminin), mais aussi des attentes de leurs subordonnés. En effet, la littérature académique le souligne : « le genre n'intervient pas de manière significative sur le style de leadership ». En revanche, « les attentes des subordonnés restent largement stéréotypées. Ainsi, lorsque les femmes adoptent un style de leadership habituellement attendu des hommes, cela produit des attitudes négatives de la part de leurs subordonnés »<sup>10</sup>.

Ainsi, certaines études posent que lutter contre les stéréotypes de genre – plutôt que les renforcer en invoquant par exemple les qualités d'un management au féminin – constitue une méthode originale pour accroître le taux de féminisation des cadres<sup>11</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Au sein de la Métropole de Lyon en 2020, 72% des cadres et « seulement » 55% des cadres encadrants sont des femmes. La parité est atteinte au niveau du top management, mais les hommes restent majoritaires au sein des postes de direction, à l'inverse des postes de chefs de service et de responsables d'unité où les femmes sont les plus nombreuses.

Le mouvement de féminisation des postes à responsabilité est donc très largement engagé et a toutes les chances de se poursuivre, compte tenu de l'importance de l'effectif féminin parmi les cadres et la base de la hiérarchie.

Pour autant, des enjeux subsistent, comme celui de la difficulté pour les femmes à assumer des fonctions d'agents de maîtrise à la tête de collectifs masculins non mixtes. Plus généralement, le défi qui arrive au premier plan est celui d'assurer une mixité femmes-hommes au sein des lignes hiérarchiques et des collectifs de travail, alors que de nombreux métiers de la collectivité restent fortement genrés.



# Métiers masculins, métiers féminins : vers une disparition des spécificités ?

Le féminisme a transformé les représentations des rôles sociaux et professionnels masculins et féminins pour en atténuer les spécificités. Si des distributions genrées des métiers persistent, elles sont de moins en moins considérées comme naturelles et nécessaires. Au contraire, la mixité des collectifs de travail apparaît comme un atout à favoriser.



## La tendance en bref

À partir des années 1960, les femmes entrent massivement sur le marché de l'emploi : en 1962, 43% des femmes de 25 à 54 ans travaillaient contre 76% en 1996<sup>12</sup>. Un marché alors fortement genré et qui le reste, malgré des évolutions. En 2017, l'Insee écrivait : « Les femmes, de plus en plus nombreuses sur le marché du travail, n'investissent pas tous les métiers de la même manière.

**Si la féminisation progresse dans la plupart des métiers, d'autres se masculinisent »**<sup>13</sup>.

Actant ces évolutions, une première circulaire consacrée à la féminisation des noms de métiers en France est publiée en 1986. Même si des freins demeurent puissants, un tabou est tombé : toute profession peut légitimement être exercée par une femme ou un homme.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces transformations ont d'abord été l'effet des combats féministes pour l'égalité. Aujourd'hui, elles sont soutenues par les

conclusions de multiples travaux qui assurent que **la mixité des effectifs permet aux entreprises d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels**<sup>14</sup>.

On peut donc penser qu'aux arguments éthiques et politiques en faveur de la mixité des professions s'ajoutent des motifs économiques et managériaux.

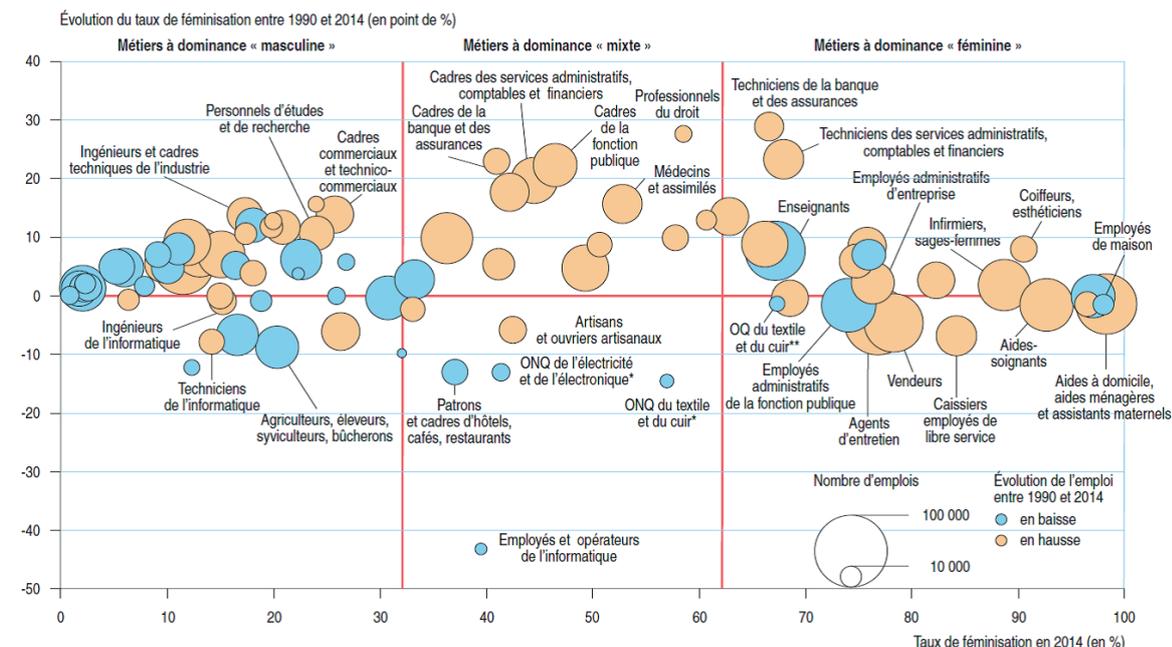


## Impacts sur le travail

La progression de la mixité peut avoir un impact important sur les collectifs de travail lorsqu'elle touche des métiers très peu mixtes<sup>15</sup>. La sociologue Stéphanie Gallioz a ainsi exploré au cours d'un important travail d'enquête les effets de la féminisation des métiers du bâtiment. Elle montre notamment comment les ouvriers voient leur fonctionnement bouleversé par l'arrivée des femmes. Dans les équipes homosexuées, explique-t-elle, chacun « fait sa part ». Mais « l'arrivée d'une femme dans une équipe d'ouvriers remet en cause cette répartition, puisque les hommes sont amenés à prendre en charge la part de "sale boulot" de ce nouveau collègue de travail

singulier [les tâches physiques les plus pénibles]. Dans ce contexte, l'arrivée d'une femme est significative, pour eux, d'un surplus de pénibilité, de fatigue, d'usure physique ». Les femmes se trouvent alors davantage en charge des tâches de minuties qui sont aussi les plus valorisées ce qui peut renforcer la réticence des hommes à les voir entrer dans leur collectif de travail. Cela montre que **la mixité, pour légitime qu'elle soit, n'est pas toujours simple à installer**. Fanny Zanferrari fait sensiblement la même observation avec les hommes intégrant l'action sociale<sup>16</sup>. Elle note que ceux-ci sont souvent convoqués sur des compétences dites masculines, par exemple pour s'opposer à un usager violent, un usage de l'autorité qui explique peut-être une surreprésentation des hommes dans la profession d'éducateur<sup>17</sup>. Au-delà de ces exemples singuliers, ce sont tous les collectifs de travail qui sont potentiellement impactés avec des problématiques spécifiques, mais aussi les représentations sexuées des rôles professionnels et sociaux des personnes, femmes et hommes, qui se redéfinissent.

## Taux de féminisation et évolution entre 1990 et 2014 dans le Grand Est



\* Ouvriers non qualifiés

\*\* Ouvriers qualifiés

Lecture : en 2014 dans le Grand Est, les médecins et assimilés regroupent 29 400 emplois. Ce métier est à dominance « mixte » puisque la part de femmes (53 %) se situe entre 32 % et 62 %, seuils qui délimitent les différentes dominances (axes verticaux en rouge). Depuis 1990, l'emploi y progresse de 0,7 % en moyenne par an et le taux de féminisation a progressé de 16 points.

Champ : personnes en emploi de 15 à 59 ans résidant dans le Grand Est.

Source : Insee, recensements de la population de 1990 et 2014.



### Enjeux pour la société

Collectivement, l'enjeu de la redéfinition des rapports de sexe dans le monde du travail est d'amoindrir les clivages et les inégalités liés au genre. Dans le monde de l'entreprise, l'enjeu est d'améliorer les performances (organisationnelle, individuelle, financière, etc.), d'élargir le panel de candidats pour les recrutements, de favoriser la diversité des compétences. Pour cela, il convient de lutter contre les stéréotypes de genre afin de lever les freins psychologiques liés aux représentations que chacun peut se faire quant à ses choix professionnels. Autre enjeu, favoriser la mixité dans les formations. On peut également citer l'aménagement des équipements (notamment les vestiaires), revoir les pratiques de manutention, l'outillage, privilégier des conditionnements plus légers, etc. Car chaque mesure permettant d'atténuer la pénibilité d'un métier facilite l'intégration des femmes, tout en bénéficiant aussi aux hommes (réduction de la pénibilité, prévention des risques en santé). Enfin, un enjeu clé réside dans le rééquilibrage des rôles dans la sphère domestique qui, aujourd'hui, handicapent les femmes dans leur choix de carrière.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Une enquête de 2008 sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon montrait, au sujet de métiers très techniques fortement masculins, qu'une attente de mixité, pour la complémentarité qu'elle apporte, a un effet apaisant sur les effectifs. Une agente de maîtrise exerçant à la Propreté indiquait « *que les hommes ont une vision des choses et les femmes une autre vision des choses et réunir les deux fait qu'on a une bonne vision du problème dans sa globalité* ». Pour autant, les femmes ont expliqué qu'il pouvait être difficile d'exercer dans un milieu masculin parfois hostile (sexisme, humiliation, etc.). Depuis 2015 la situation est différente puisque la Métropole compte des métiers très féminisés, en particulier les métiers de l'action sociale et médico-sociale, dans lesquels apparaissent clairement un enjeu de masculinisation. Aussi, nombre de leviers semblent devoir être actionnés de concert : lutte contre les stéréotypes, formation, aménagement des équipements, pratiques et conditions de travail, mais aussi stratégie de recrutement et d'accompagnement au changement.



# Femmes et hommes : vers un rééquilibrage des modes de vie au travail et hors travail ?

Les inégalités entre les femmes et les hommes au sein du monde du travail sont de plus en plus rendues visibles et sont théorisées à travers l'émergence de notions telles que le plafond de verre, la division sexuée du travail, les segmentations horizontale et verticale du travail... Plus récemment, c'est le concept de charge mentale qui s'est fait une place conséquente dans les publications liées au genre, faisant apparaître la place du quotidien domestique et de la famille dans la carrière des femmes, les empêchant souvent de saisir autant d'opportunités professionnelles que les hommes.



## La tendance en bref

La définition du travail est en train de s'élargir et ne se cantonne plus au travail salarié, que les femmes ont rejoint massivement depuis les années 1960 jusqu'à constituer, en 2018, près de la moitié de la population active (Bereni, Marry, 2019). Si l'on peut avoir l'impression que les femmes ne sont « actives » que depuis quelques décennies, la redéfinition du concept de travail montre qu'elles ont toujours été à la tête d'entreprises invisibles (travail domestique, activités de *care*, maternité) sans oublier leur présence cachée, depuis toujours, dans un grand nombre de secteurs professionnels (agriculture, commerce...).

L'émergence des concepts de « charge mentale » et de « double journée » de travail fait apparaître plus clairement le travail que les femmes accomplissent et le décalage que ce travail dissimulé révèle entre les femmes et les hommes. Cette inégalité des genres face au travail tend à se restreindre grâce à des démarches publiques (maintien des mères de jeunes enfants à l'emploi, encouragement de la parité, postes de directions

féminins, augmentation des jours de congé paternité, augmentation du congé parental pour les pères depuis 2015, lois sur l'égalité salariale, quotas de parité...), mais aussi des initiatives féministes (nombreux travaux de vulgarisation, de sensibilisation, opérations citoyennes, revendications...). Cette évolution sociale marquante tend à rapprocher femmes et hommes au sein d'activités et de tâches qui étaient auparavant plus segmentées, à la fois au travail et au domicile. Si le travail domestique des femmes s'est fortement réduit, une grande inégalité subsiste toutefois face à la charge mentale notamment dans la gestion du foyer.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Une mouvance écologiste radicale peut être considérée comme une menace faisant courir le risque d'un retour à l'essentialisme, à une nouvelle accentuation des inégalités de genre où les femmes seraient amenées à reprendre des tâches domestiques dans une quête

de frugalité : couches lavables, allaitement, fabrication maison de son pain ou de ses produits cosmétiques, etc. Ce courant écoféministe met en valeur des caractéristiques dites « féminines » de la reconnexion à la nature et pourrait remettre en cause les avancées acquises sur la place des femmes dans le monde professionnel. Vrai risque ou fausse menace ?



## Impacts sur le travail

Traditionnellement, la vie domestique et la vie professionnelle sont plus clairement séparées chez les hommes que chez les femmes, mais on assiste à un rééquilibrage qui transforme les modes de vie au travail. Par exemple, la parentalité est mieux partagée et les « nouveaux pères » sont davantage parties prenantes dans l'éducation et l'emploi du temps de leurs enfants. Ceci conduit les hommes à s'absenter plus souvent de leur poste de travail (congés parentaux, soin d'enfants malades, participation à des temps forts de la vie de leurs enfants, etc.) ou à demander des

aménagements de leur temps de travail pour le rendre mieux compatible avec leur vie de famille et la gestion du foyer (sur le modèle des pays nordiques, où les réunions ne sont pas organisées le mercredi, où le télétravail se développe autant pour les hommes que pour les femmes, etc.). Par ailleurs, les hommes et les femmes sont de plus en plus confrontés aux mêmes réalités domestiques qui affectent leur activité professionnelle et

tendent à développer une forme d'empathie réciproque, voire de solidarité grâce à une meilleure compréhension des contraintes des uns et des autres. Cela transforme les rapports femmes-hommes lors d'un recrutement, entre collègues ou même dans les relations hiérarchiques. L'effet est visible dans une réduction progressive de la division sexuée du travail en termes de secteurs et de hiérarchie. Ce changement culturel améliore l'égalité d'accès à tous types de postes

par les hommes, mais aussi les femmes, désormais moins empêchées dans la construction de leur carrière par leurs contraintes domestiques. On assiste dans le même temps à la réduction du rapport dominant/dominée (visible à travers les phénomènes de *maninterrupting*, de *mansplaining*, de plafond de verre...) et des problèmes de harcèlement des femmes au travail, intrinsèquement liés à leur position de subalternes.

*La charge mentale, c'est le fait de toujours devoir y penser.*



Extrait de « Fallait demander », bande dessinée issue du livre *Un autre regard*, Emma, Massot Editions, 2017



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Si la tendance au rééquilibrage des temps domestiques et professionnels entre les femmes et les hommes commencent à exister, le processus est loin d'être achevé. Les collectivités employeurs doivent-elles simplement suivre la transformation de la société ou prendre de l'avance et adopter une posture plus radicale et progressiste. Comment peuvent-elles montrer l'exemple pour avoir une influence sur la société et sur les entreprises du territoire par exemple ? Sont-elles légitime pour intervenir sur l'épanouissement personnel des agents ?

Concrètement, cette orientation dans la politique de gestion des ressources humaines pourrait se traduire par des actions de formation, de recrutement et de gestion du personnel, mais c'est principalement une transformation de la culture professionnelle qu'il s'agit de susciter. Alors, comment favoriser une forme d'empathie et de compréhension réciproque entre collègues hommes et femmes sur les modes de vie au travail ? Comment accompagner ces changements par le dialogue sur le lieu de travail ?



# Quand le mal-emploi clive la société entre « les précaires et les stables »

Plusieurs tendances montrent une fragilisation en longue durée d'une partie des personnes en emploi. De nouvelles formes d'emplois — moins chères et moins protectrices que le salariat à durée indéterminée — se développent. La dualisation du marché du travail avec « les précaires d'un côté et les stables de l'autre »<sup>20</sup> contribue lourdement à la fracture sociale.



## La tendance en bref

Trois évolutions sont notables. D'abord, une précarisation d'une partie du salariat. En recul, il reste la principale forme d'emploi (94 % en 1982, 88 % en 2017), mais, explique l'économiste Denis Clerc, « depuis le début des années 1980 [...] le salariat se fracture en sous-ensembles dont l'évolution diverge »<sup>21</sup>. On note en particulier une augmentation des contrats courts (stages, CDD, intérim, etc.) qui ont tendance à l'être de plus en plus. En 2017, 30 % des CDD ne durent qu'une seule journée. L'augmentation du temps partiel qui atteint 18,5 % en 2018 (+10 % depuis 1975) constitue la seconde évolution majeure. Il faut cependant distinguer les temps partiels choisis des temps partiels subis (estimés entre 30 et 35 %<sup>22</sup>) qui alimentent la catégorie des travailleurs pauvres.

Troisième évolution, on note enfin un renouveau des indépendants, notamment depuis les années 2000, puis la création du statut d'autoentrepreneurs en 2009<sup>23</sup>. Attention toutefois, moins nombreux qu'en 1970, les emplois indépendants ont changé de forme (plus grande part de tertiaire, moins d'ouvriers

agricoles et de commerçants). Par ailleurs, tous les indépendants (dont le revenu mensuel moyen est de 3 440 €) ne sont pas concernés par le mal-emploi. En revanche, situé à 450 €, celui des autoentrepreneurs est huit fois moindre, avec cependant de grandes disparités<sup>24</sup>.

Au final, l'Observatoire des inégalités estime que le taux d'emploi précaire est passé de 5 % des personnes en poste en 1984 à 14 % en 2017, signalant une véritable rupture entre deux catégories d'emploi : l'une protégée, majoritairement ouverte aux salariés bien formés, ouvrant des droits assurantiels, l'autre précarisée, occupée par des personnes mal formées servant de variable d'ajustement au marché de l'emploi et ouvrant plutôt droit à des prises en charge par les minima sociaux.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

On peut s'interroger sur l'installation dans le temps de cette rupture. La crise sanitaire du Covid-19 a rendu plus

visibles des métiers dont la faible rémunération tranche avec l'utilité sociale. Elle a également accentué la prise de conscience que le système de protection n'a pas été pensé pour les indépendants, à tel point qu'ils se sont vus proposer des aides exceptionnelles. Ceci pourrait renforcer la transformation de la protection sociale qui se détache progressivement du travail. De fait, indique Gaby Bonnard, « au début des années 1980, les cotisations représentaient 90 % des recettes du régime général, aujourd'hui elles ne représentent plus que 56 % »<sup>25</sup>. On note, dans le même sens, la disparition du RSI programmée en 2018 pour une universalisation du régime général<sup>26</sup>.

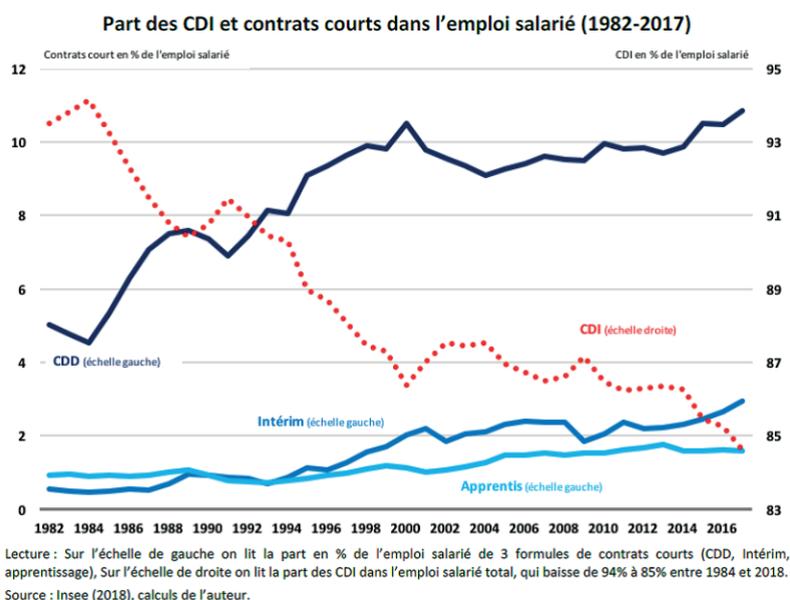


## Impacts sur le travail

Selon l'OCDE, environ 7 % des travailleurs sont pauvres. Mais, au-delà du seuil statistique, « les formes contemporaines de régulation du travail et de l'emploi donnent lieu à une exposition spécifique des salariés exerçant des emplois précaires au sentiment de pauvreté, même

quand ils ne sont pas en situation d'assistance.»<sup>27</sup> Ce « sentiment de pauvreté » des personnes en emploi nourrit la colère sociale.

On a pu le constater chez les Gilets jaunes, regroupant majoritairement des travailleurs précaires, notamment artisans et commerçants.



Source : Bruno Coquet et Éric Heyer, Pour une régulation économique des contrats courts sans contraindre les entreprises, en préservant l'Assurance chômage, OFCE-Sénat, 2018



### Enjeux pour la société

Pour Claude Picart, « *le fonctionnement du marché du travail tend à s'éloigner d'un modèle de file d'attente, où les emplois instables sont des tremplins vers l'emploi stable, pour se rapprocher d'un modèle segmenté, où les emplois stables et les emplois instables forment deux mondes séparés, les emplois instables constituant une "trappe" pour ceux qui les occupent* »<sup>28</sup>. L'enjeu est d'inverser cette tendance pour que l'emploi ne soit pas un sujet de fracture sociale. Ainsi, retrouver une cohésion nationale passe, au moins en partie, par une action sur l'emploi et la réforme des droits sociaux. **Trois leviers apparaissent : une hausse des rémunérations (pour que l'emploi protège de la pauvreté), une mobilité plus forte entre les formes d'emplois (pour favoriser l'ascension sociale), et une protection sociale mieux harmonisée entre les formes d'emplois.** À cet égard, l'ancien président de l'UNEDIC, Gaby Bonnard écrit l'importance de déconnecter « *un certain nombre de droits à la protection sociale, du statut professionnel pour les rattacher à l'individu, en vue de favoriser la portabilité et la transférabilité dans une logique de sécurisation des parcours professionnels* »<sup>29</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La fonction publique territoriale (FPT) compte des statuts précaires. En 2018, parmi les 25% de non-fonctionnaires, se comptaient des contractuels (20%), en particulier de catégorie C, des contrats aidés (2%) et des « autres statuts »<sup>30</sup>.

Un rapport du Conseil supérieur de la FPT de 2011 pointait une triple précarité : d'emploi, de salaire et de droits de ces personnels. Pour les titulaires, le rapport notait également des temps partiels imposés pénalisant en particulier les agents de catégorie C. Désormais, la lutte contre la précarisation du travail doit s'inscrire dans le cadre de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui, bien qu'elle prévoit une prime de précarité pour les contrats très courts, facilite l'embauche de contractuels. La loi ne supprime donc ni les risques de précarité, ni les risques de conflits liés à la cohabitation entre des personnels aux statuts différents, les contractuels étant moins bien rémunérés et plus précaires<sup>31</sup>.

Un dernier enjeu concerne les marchés publics. Les collectivités territoriales externalisent des métiers peu payés (enlèvement des ordures, nettoyage...) à des prestataires qui s'inscrivent dans les tendances vues plus haut. Alors que des mouvements sociaux chez les délégataires dénoncent d'ores et déjà les différences de traitement entre salariés du privé et agents de la régie, les collectivités sont appelées à revisiter leur responsabilité sociale vis-à-vis de leur environnement économique et social.



# Les seniors face à l'allongement des carrières : des difficultés pour se maintenir dans l'emploi jusqu'à la retraite

Appelés à travailler plus longtemps pour bénéficier d'une retraite à taux plein, les seniors rencontrent cependant de fortes difficultés pour se maintenir ou retourner dans l'emploi passé 60 ans. Ils butent en effet sur plusieurs freins qui interrogent aussi bien la politique de l'emploi, les pratiques des employeurs que les perceptions des seniors.

## La tendance en bref

Les différentes réformes des retraites conduites depuis les années 2000 prennent le contrepied de celles des années 1970-1980 qui visaient à l'époque à faire face à l'apparition d'un chômage de masse en favorisant la libération des emplois occupés par les travailleurs les plus âgés à travers le développement des préretraites (et autres dispositifs de cessation anticipée d'activité) et l'abaissement de l'âge minimum de la retraite à taux plein (de 65 ans à 60 ans en 1983). Depuis 20 ans, il s'agit de prendre en compte l'allongement de la durée de vie et de maîtriser les coûts budgétaires en reculant l'âge et les modalités de départ en retraite<sup>32</sup> : suppression des préretraites publiques et de la dispense de recherche d'emploi ; relèvement de l'âge minimum de la retraite à taux plein (62 ans) et de l'âge d'annulation de la décote (67 ans en 2022) ; accroissement de la durée d'assurance requise pour obtenir une retraite au taux

plein (jusqu'à 43 ans à partir de la génération 1972). Ces réformes ont commencé à induire une augmentation significative de l'âge moyen de départ en retraite sur la période récente : 62 ans et 1 mois en 2017 contre 60 ans et 7 mois en 2004<sup>33</sup>.

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Différentes études soulignent que les réformes visant l'allongement des carrières professionnelles sont insuffisantes lorsqu'elles jouent seulement sur l'âge légal de départ à la retraite sans s'attaquer plus directement aux freins structurels au maintien dans l'emploi des seniors. Force est de constater qu'en France, l'approche du « vieillissement actif » a eu pour l'instant peu d'échos et de traductions opérationnelles : les seniors apparaissent comme les « grands oubliés » des politiques de l'emploi<sup>34</sup>. À la différence par

exemple des pays scandinaves où il existe une véritable culture de l'accompagnement des secondes parties de carrières se traduisant par un aménagement des conditions et du temps de travail, des responsabilités et de la rémunération. L'emploi des travailleurs expérimentés soulève ainsi avant tout un enjeu culturel<sup>35</sup>.

## Impacts sur le travail

Dans une population active qui compte une part croissante de « travailleurs âgés » en raison de l'avancée en âge des générations du baby-boom et de l'évolution des règles de départ en retraite, comment reconnaître à leur juste valeur les seniors (compétences relationnelles, capacité à gérer les situations imprévues ou délicates, maturité, transmission des compétences et de l'expérience...) ? Alors que persistent les représentations négatives liés à l'âge des employeurs, et notamment

l'idée d'un déclin professionnel inéluctable, comment enrayer le « sentiment de fatalisme » face à la préférence collective pour les départs anticipés ? Comment combattre l'idée que la formation des seniors est un investissement « improductif » en raison du temps d'activité présumé trop limité qu'il leur reste à accomplir ? Comment favoriser des transitions plus progressives

entre « pleine activité » et « pleine retraite » ? Si leur coût salarial est considéré comme un frein majeur au maintien et au retour à l'emploi des seniors, comment rendre acceptables des baisses de rémunération en fin de carrière en contrepartie d'une adaptation du travail aux besoins des seniors ?



### Enjeux pour la société

On constate qu'après avoir enregistré une forte baisse au cours de la première moitié des années 1980 jusqu'à la seconde moitié des années 1990, le taux d'emploi des seniors – part des personnes âgées de 55 à 64 ans ayant un emploi – s'est nettement redressé<sup>37</sup> : 53 % en 2019 contre 38,2 % en 2007. On constate cependant une nette césure après 60 ans. Alors que le taux d'emploi des 55-59 ans (72,2 %) se situe désormais dans la moyenne européenne, celui des 60-64 ans (32,7 %) apparaît comme l'un des plus bas de l'Union Européenne<sup>38</sup>. Pour les seniors, le recul de l'âge de la retraite n'aboutit donc pas nécessairement à un prolongement de l'emploi mais à diverses formes d'inactivité (chômage, invalidité, arrêts maladie de longue durée...). De plus, lorsqu'ils se retrouvent au chômage, les seniors connaissent des difficultés particulièrement importantes de retour à l'emploi<sup>39</sup>. Au total, la réduction des dépenses de retraites induite par la réforme apparaît contrebalancée en partie par un surcroît de dépenses d'indemnisation du chômage, de pension d'invalidité et de congés maladie de longue durée<sup>40</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Parce qu'elle fait partie des secteurs d'activités où la part des 50 ans et plus dans l'emploi salarié est la plus élevée<sup>41</sup>, l'administration publique a sans doute une responsabilité et un intérêt particulier à imaginer un accompagnement des secondes parties de carrière. S'inscrivant dans une logique d'anti-

cipation et de prévention continue, selon le principe « le senior de demain, en bonne santé, engagé dans son travail jusqu'à la retraite, se construit dès aujourd'hui »<sup>42</sup>, cette approche interroge la capacité des organisations publiques à :

- prévenir l'usure professionnelle afin d'éviter que la question du vieillissement par le travail ne soit abordée tardivement, lorsque les personnes concernées ne peuvent plus occuper leur poste ;
- valoriser l'expertise accumulée des agents seniors et développer les opportunités de transmission au bénéfice des autres collaborateurs et de l'organisation.
- déconstruire les craintes liées au recrutement et au management des seniors (crainte des managers de voir les seniors prendre leur place, réticence à manager une personne plus âgée que soi, crainte de surdimensionnement des personnes par rapport au poste...).
- Prévenir les risques d'obsolescence des compétences : comment échanger avec les agents et les responsabiliser sur les enjeux et les choix des secondes parties de carrière ?
- Faciliter et organiser les mobilités et transitions professionnelles favorables au maintien en emploi : quels emplois dans l'organisation gagnent à être assurés par des profils seniors ? Quels besoins de formation pour favoriser la transition vers des « secondes carrières » ? Quelle remise en question des principes de la carrière à l'ancienneté afin de faciliter les mobilités de fins de carrière et les transitions progressives vers la retraite ?



# Des difficultés de recrutement persistantes : comment attirer (et maintenir) dans l'emploi ?

La plupart des économies avancées sont confrontées à des difficultés croissantes pour recruter et conserver ensuite la main-d'œuvre nécessaire à leur activité. En France, les difficultés de recrutement vont de pair avec le maintien d'un chômage structurellement élevé. L'inadaptation des compétences, la faible attractivité de nombreux emplois et bien d'autres facteurs expliquent ce paradoxe.



## La tendance en bref

En Europe, 36 % des entreprises sont confrontées à un problème important de recrutement, qu'elles perçoivent de plus en plus comme un risque pour leur bonne marche. En France, 45 % des entreprises de l'industrie, 65 % de celle des transports, 75 % de celles du bâtiment se déclarent confrontées à des difficultés de recrutement<sup>43</sup>.

**Le paradoxe est souvent souligné : des entrepreneurs veulent embaucher sans y parvenir, alors que le taux de chômage reste élevé à plus de 8 %.** Au total près de 400 000 embauches sont abandonnées chaque année faute de candidats ou de profils adaptés aux emplois à pourvoir<sup>44</sup>. Les difficultés de recrutement viennent d'un cocktail de facteurs : le premier évoqué par l'Insee est l'inadéquation entre les compétences et les besoins (« skill mismatch »). Cette inadéquation serait imputable à plusieurs facteurs : surqualification de salariés, décalage entre les attentes de la population active et celles des entreprises, défaut de formation (chaque année, près de 100 000 jeunes de 16 à 25 ans ne

sont ni en études, ni en emploi, ni en formation), inadaptation du système d'incitation des chômeurs à reprendre un emploi, freins à la mobilité géographique (coût immobilier), etc. Des facteurs sont ensuite fonction des secteurs et métiers : absence d'attractivité des postes en raison des conditions de travail et/ou d'une mauvaise image (bâtiment, hôtellerie-restauration, aide à la personne...), manque de formation et de compétences dans certains domaines (comme le numérique), stéréotypes de genre qui amènent seule la moitié de la population à postuler aux métiers genrés, ...

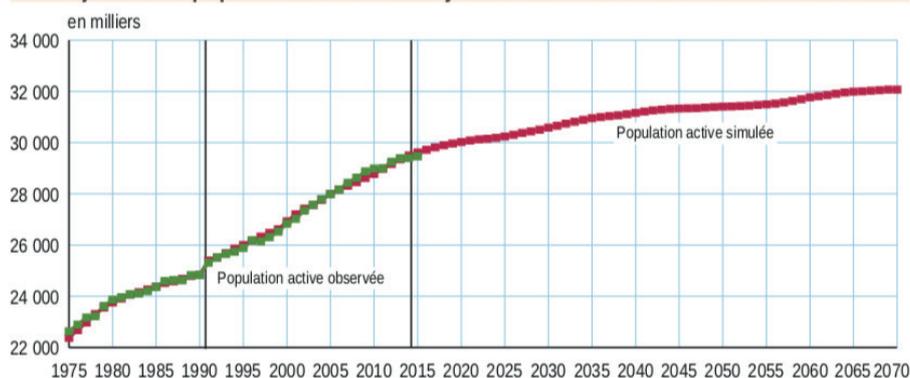


## Contre-tendances & bifurcations possibles

**Les difficultés de recrutement semblent durablement installées, en raison de la tendance lourde qu'est le vieillissement de la population et le ralentissement de l'augmentation du nombre d'actifs.** Selon les dernières projections de l'Insee (2017), la population active en France augmentera à un rythme moyen de 45 000 actifs supplémentaires

par an entre 2015 et 2070, pour passer de 30 à 32 millions d'actifs. Cette tendance dépend néanmoins d'autres facteurs sur lesquels on manque de visibilité, notamment le niveau d'activité, l'impact du progrès technique sur l'emploi (dans quelle mesure libérera-t-il de la main-d'œuvre, par exemple en raison de l'automatisation de tâche ?), ou encore le taux d'activité ou nombre d'actifs rapportés à l'ensemble de la population. Quand le chômage baisse, la difficulté à recruter tend mécaniquement à augmenter (une baisse de 1 point du taux de chômage s'accompagne, en moyenne, d'une hausse de 5 points de la proportion d'entreprises signalant des pénuries de main-d'œuvre : Insee 2019). La France pourrait être dans cette situation si, après la crise sociale et économique majeure liée à la pandémie de Covid-19, elle retrouvait sa trajectoire de baisse du chômage. Il y a néanmoins une incertitude. En France, les situations de pénurie augmentent nettement plus vite que le chômage ne baisse, sans qu'on réussisse à comprendre complètement pourquoi.

## 1 Projection de population active en moyenne annuelle selon le scénario central



Champ : population des ménages de 15 ans ou plus en âge courant; France métropolitaine jusqu'en 1990, France hors Mayotte de 1991 à 2013, France à partir de 2014.

Source : projections de population active 2016-2070, Insee.



### Enjeux pour la société

Les difficultés de recrutement ont de multiples conséquences, sur la croissance économique, sur le développement d'activités, sur le bien-être au travail des salariés dans les secteurs en tension, et bien sûr sur le service rendu aux usagers.

Avec la crise du Covid-19 la difficulté à recruter des « premiers de tranchée » a été mise en lumière, notamment dans les fonctions opérationnelles et les métiers du soin et de l'aide à la personne. Le vieillissement de la population entraîne et va entraîner un fort besoin de main-d'œuvre dans ces secteurs : infirmiers, aides-soignants, médecins coordonnateurs, professions paramédicales... Pour subvenir à ces besoins, et vu le manque d'attractivité de ces métiers, des mesures structurelles sont inévitables. Le rapport El Khomri sur « l'attractivité des métiers du grand âge » (2019) a prôné l'augmentation de 20% du taux d'encadrement des seniors pour garantir aux salariés des conditions décentes d'intervention (soit l'embauche de dizaines de milliers de salariés supplémentaires dans le secteur de l'aide aux personnes âgées), une augmentation des salaires et un intense effort de formation.

La pénurie de profils sur des postes où la demande ne cesse de croître encourage déjà les employeurs à réviser leurs méthodes de recrutement : recours croissant aux CDI, mise en place de stratégies de recrutement qui s'affranchissent des modalités de sélection traditionnelles (CV, lettre de motivation, entretien d'embauche), usage accru de la validation des acquis de l'expérience, élargissement des champs de compétences pour décloisonner des professions. Pour gagner en attractivité, la mise en avant par les employeurs du sens du travail est également une piste : « En dix ans, nous sommes passés d'un entretien au cours duquel le candidat répondait aux questions du recruteur à des entretiens au cours desquels les recruteurs doivent répondre à de nombreuses questions de la part des futurs collaborateurs, notamment sur l'ADN de l'entreprise » (Antoine Lecoq, Regionjob.com, « Secteurs en tension... », 23/09/2019).



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

En régie, comme chez les délégataires de services publics, les métiers techniques qui font fonctionner la ville (eau, assainissement, collecte des ordures, propreté, voirie, etc.) connaissent déjà des difficultés de recrutement. Les collectivités constatent la mise en place de spirales négatives : services en sous-effectif, cadres débordés, dégradation des conditions de travail, d'où des difficultés croissantes à recruter, mais aussi un risque de baisse de qualité du service rendu... Plusieurs moyens existent pour se prémunir de difficultés de recrutement, tels une meilleure adéquation des effectifs aux tâches, la QVT (les entreprises qui favorisent le bien-être de leurs salariés voient l'absentéisme et le *turn over* chuter), la conservation de la force de travail du personnel vieillissant par leur maintien en bonne santé, l'anticipation par la DRH des besoins de compétences (mobilité interne, formation, actualisation de leurs compétences)<sup>45</sup>, etc. La difficulté à attirer les candidats peut également pousser l'employeur public à mettre en avant ses valeurs, à avoir une démarche RSE incarnée, et à faire de la politique sociale de l'employeur un élément d'attractivité.

Demain, les difficultés de recrutement et de maintien dans l'emploi impacteront fortement les politiques sociales également. Les besoins d'emplois d'aide de personnes âgées et handicapées vont croître fortement, de même que les départs à la retraite. Aujourd'hui déjà, 40% des Services d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) et des établissements d'hébergement pour personnes âgées et handicapées sur la Métropole de Lyon éprouvent des difficultés à recruter.



# Espaces de travail : la fin des bureaux individuels ?

Le travail quitte progressivement les traditionnels bureaux cloisonnés pour se déployer sous de nouvelles formes, au sein des entreprises ou en dehors. Lorsque certains salariés gagnent en autonomie dans leur activité professionnelle, cela questionne leur rapport à la hiérarchie, leurs horaires de travail, leur mobilité, mais aussi les lieux où ils exercent leur métier. Le « bureau » serait-il un miroir du modèle des organisations ?



## La tendance en bref

La quatrième révolution industrielle<sup>46</sup> a entraîné des mutations très fortes du travail, de plus en plus d'activités relevant désormais d'une économie de la connaissance.

**Beaucoup d'entreprises appliquent le concept d'« espace de travail unifié » c'est-à-dire qu'elles parient sur la dématérialisation de l'espace de travail qui s'organise plutôt autour d'un « bureau » virtuel (accessible via ordinateur, tablette ou smartphone) que dans un espace physique.** Dans ce cadre, les entreprises permettent (ou demandent) à leurs salariés de travailler à n'importe quel moment et surtout n'importe où. Les compétences clés de ce nouveau travail sont l'autonomie et l'agilité.

On voit ainsi que la transformation des espaces de travail va de pair avec la réorganisation des systèmes de production et des modes de management. Certaines entreprises délaissent les bureaux individuels et cloisonnés pour des *open-spaces* agrémentés d'espaces de détente et de convivialité. D'autres optent pour le « flex office », où personne n'a de place attitrée et où chacun choisit son espace en fonction des tâches de la journée.

Le travail sort aussi de l'entreprise pour s'installer à domicile, dans des tiers-lieux ou des espaces de *coworking* (dont le nombre a été multiplié par neuf entre 2012 et 2017)<sup>47</sup>.

Les entreprises qui adoptent ces nouvelles organisations spatiales du travail justifient leurs choix de différentes manières : rester attractives et séduire les jeunes, réduire les coûts immobiliers, favoriser les échanges et les rencontres en fonctionnant de manière décloisonnée, stimuler la flexibilité et la réactivité de leurs équipes, etc.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Les nouveaux espaces de travail quittent leur rôle de fonction support pour devenir les vecteurs d'une stratégie managériale au service d'objectifs comme la productivité ou encore le bien-être au travail. Les fonctionnements organisationnels qu'ils permettent tournent autour de valeurs comme la mobilité, la flexibilité, la transparence ou la collaboration<sup>48</sup>. Si ces nouveaux espaces se construisent souvent autour de l'idée de décentralisation, un retour au travail en présentiel ne

peut toutefois être exclu dans l'avenir. Tout dépendra des retours d'expérience autour de la fonction de contrôle, de l'exercice hiérarchique, ou encore de la vie et de la cohésion des collectifs professionnels. Un tel recentrage sur les espaces de travail physiques ne serait pas pour autant synonyme de retour en arrière s'il traduisait une réelle appropriation du lieu de travail comme un lieu d'expérience humaine et professionnelle, signant alors une transformation réussie des organisations.



## Impacts sur le travail

Directement lié à la manière de penser et d'organiser le travail lui-même<sup>49</sup>, l'aménagement des espaces de travail traduit des choix organisationnels et symboliques des employeurs, qui impactent fortement la vie quotidienne des professionnels et le fonctionnement des collectifs de travail. **Nombre des nouveaux espaces de travail sont conçus autour du concept d'ouverture :**

- D'un point de vue managérial et organisationnel, l'ouverture favorise la fluidité des échanges, un décloisonnement des fonctionnements d'équipes, une horizontalisation des hiérarchies, etc.

- D'un point de vue économique et écologique, l'ouverture permet une flexibilisation des coûts immobiliers pour les organisations et une réduction potentielle de l'impact environnemental lié aux déplacements ;
- Les espaces ouverts peuvent toutefois s'accompagner d'inconforts dans les conditions de travail (fatigue et nuisances sonores, par exemple) et entraîner des

tensions interpersonnelles ainsi qu'une surcharge cognitive due à la surstimulation et aux interruptions fréquentes dans ses tâches ;  
**Au-delà de ces impacts directs, la mutation des espaces de travail bouleverse les codes d'appartenance à l'organisation,** en particulier lorsqu'il s'agit de travail à distance. Elle modifie aussi les temporalités du travail : alors que le développement du capitalisme industriel avait

instauré une coupure entre le travail (sur le lieu de production) et le hors travail (dans la sphère domestique), le nomadisme et le télétravail viennent brouiller cette frontière<sup>50</sup>.  
 À une autonomie accrue et des interactions plus libres répondent une possible perte de repères et de cadre.



### Enjeux pour la société

Foucault dénonçait le travail comme un asservissement du corps. Peut-être la société de demain le regardera-t-elle plutôt comme un asservissement de l'esprit. Les normes libérales contribuent déjà à pousser chaque individu vers un culte de la performance, un (sur-)développement de ses capacités intellectuelles, professionnelles, relationnelles... Non séparé de la sphère privée le travail pourrait devenir plus exigeant encore et accroître les risques psychosociaux.

Avec la décentralisation des espaces de travail, la notion même de travail devient un « statut » que les salariés peuvent activer ou désactiver quand bon leur semble, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent. Il peut en découler des transformations sur les formes urbaines (réduction de certains déplacements liés aux trajets vers le lieu de travail, réduction de l'emprise dans la ville des locaux tertiaires ou d'activité, etc.), sur les formes de collaboration interorganisationnelles, ou encore sur les modèles économiques d'entreprises qui décideraient par exemple de mutualiser leurs espaces de bureaux.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Dans une collectivité aussi jeune que la Métropole lyonnaise, la conception des lieux de travail peut être regardée comme un enjeu stratégique dans la mesure où celle-ci pourrait devenir un marqueur de l'identité et du projet métropolitain. Mais le défi est de taille. Différentes cultures managériales cohabitent dans l'institution (valorisation des aspirations individuelles et animation de collectifs de professionnels responsables *versus* commande-contrôle, validations et reporting systématique). La diversité des métiers rend sans doute illusoire l'idée d'unifier ces pratiques managériales. **Comment dès lors éviter que l'aménagement des espaces de travail vienne stigmatiser les agents les moins autonomes, ou simplement souligner les différences de traitement entre agents de terrain, agents recevant du publics et agents exerçant des fonctions administratives ou intellectuelles se prêtant au télétravail ?** D'autres variables font également partie de l'équation : les déplacements domicile-travail des agents géographiquement éloignés (souvent des agents modestes), niveau de territorialisation des services et des professionnels, etc.

Quoi qu'il en soit, la Métropole ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les enjeux d'aménagement des espaces de travail (et d'accueil des usagers et des partenaires), mais aussi organisationnels et managériaux qui leur sont liés lorsque viendra le moment de construire son nouveau siècle.



# Travail domestique, bénévolat : vers une reconnaissance du travail invisible par l'employeur

De plus en plus d'individus et d'entreprises redécouvrent que le travail n'est pas exclusivement lié à l'exercice d'un emploi. Beaucoup de personnes cherchent à ce que l'on reconnaisse mieux la valeur du travail domestique ou du bénévolat. Du point de vue des organisations, de nouveaux enjeux apparaissent ainsi : comment manager les équipes en prenant en compte ces nouvelles aspirations, comment assurer l'équité de traitement entre tous, comment valoriser ces activités, etc. ?



## La tendance en bref

Le travail « invisible » recouvre toutes les formes que peut prendre le travail hors emploi : travail domestique, bénévolat/militantisme, activité d'aidant, etc. Il représente jusqu'à 80 % du travail accompli dans le monde<sup>51</sup>. Même s'il ne fait pas l'objet d'un contrat ou d'une rémunération, il crée pourtant de la valeur pour la société dans son ensemble et beaucoup d'individus y voient une manière de s'épanouir, d'acquérir des connaissances ou de développer des compétences. Il est de plus en plus valorisé socialement et même les organisations commencent à s'intéresser à cette facette de la vie des salariés qu'elles avaient tendance à ignorer. De manière diffuse, on observe une porosité croissante entre temps privés et professionnels qui est de plus en plus acceptée par les employeurs et réclamée par les salariés : ils n'est pas rare que les salariés télétravaillent pour garder leurs enfants malades, rallongent leurs pauses déjeuner pour participer aux réunions d'une association où ils sont bénévoles, ou aménagent leurs rythmes de travail pour prendre soin d'un parent handicapé... Certaines entreprises vont jusqu'à

formaliser leur engagement sur ces sujets dans le cadre de leur politique de RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

En survalorisant les engagements libres de leurs salariés, les entreprises risquent-elles de pousser trop loin le curseur en mettant la pression sur leurs équipes ? Doit-on craindre de voir des entreprises ne recruter que des personnes engagées dans des activités extra-professionnelles ? La « productivité sociétale » peut-elle devenir une nouvelle norme imposée par l'employeur et non plus choisie par les salariés ? Puisque certains employés préfèrent clairement cloisonner leurs engagements personnels et leur activité professionnelle, risque-t-on demain d'assister à un rejet de certains employeurs parce qu'ils survalorisent le « travail invisible » ?



## Impacts sur le travail

Les organisations sont confrontées au défi de prêter attention aux salariés qui donnent du temps à leur famille ou à des projets d'intérêt général. Cette reconnaissance peut être regardée comme un objectif d'engagement sociétal, mais aussi comme un objectif managérial. Ainsi, promouvoir le bénévolat des salariés permet de contribuer à une dynamique territoriale ou sociale tout en encourageant l'acquisition par les professionnels de compétences relationnelles ou techniques qui leur seront utiles dans l'exercice de leur métier. À la clé, les bénéfices en termes d'image ou de construction de partenariats peuvent se révéler importants pour l'organisation.

Les organisations s'engagent de plus en plus dans trois grands types d'action :

- la reconnaissance et la prise en compte des activités hors travail : pour recruter ou accorder des promotions, pour valider des congés ou aménager des horaires, pour mettre à disposition des locaux ou du matériel...
- l'encouragement actif de ces activités, via des procédures

appuyées sur des critères définis : transformation des horaires, mise en place du télétravail, création de crèches d'entreprise, instauration de temps d'échanges d'expérience ou d'apprentissage pair-à-pair...

- la collaboration directe à ces activités : mobilisation de salariés de l'organisation pour du mécénat de compétences, projets collectifs d'intérêt général portés par l'organisation, dons d'heures de travail ou de congés entre

collègues, création d'une banque de compétences partagées avec les associations du territoire, etc.



### Enjeux pour la société

En renforçant la reconnaissance du travail « invisible » (bénévolat, travail domestique), les entreprises rompent d'une certaine manière avec le mythe des travailleurs interchangeables, aux gestes optimisés, pour reconnaître à chaque salarié des particularités à prendre en compte, tant dans son mode de vie que dans sa manière d'exercer son activité professionnelle. Elles renouent avec une vision du travail comme expérience dans laquelle chacun peut éprouver un sentiment d'utilité sociale, définir une part de son identité et faire corps avec un collectif émancipateur et étayant.

Toutefois, si la valorisation du travail invisible apparaît bien comme un levier pour susciter l'adhésion à l'entreprise, elle est aussi susceptible de favoriser une posture plus critique des salariés sur le sens et le contenu de leur travail. Les employeurs pourront regarder cette potentielle subversivité comme une opportunité de dynamiser leur management et de transformer positivement le travail, ou comme un risque de perdre la main et par conséquent un enjeu de réaffirmation des normes de l'organisation.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Au sein des collectivités locales où le management par le salaire est impossible, des leviers naturels pour susciter l'adhésion à l'organisation sont la prise en compte des équilibres de vie ainsi que la recherche de l'épanouissement professionnel par l'affirmation des valeurs du service public. La valorisation du travail invisible peut à l'évidence contribuer à ces objectifs et apparaît comme une problématique incontournable dans l'évolution tant de la culture managériale que de la politique sociale de l'employeur (PSE).

Pour les employeurs publics, l'enjeu est aussi celui de l'exemplarité, c'est-à-dire de la mise en cohérence entre les pratiques internes à l'organisation et les politiques publiques déployées sur le territoire.



# Faire avec l'utilisateur : un nouveau paradigme

Dans un contexte de crise de la légitimité des institutions, la tendance est à la participation des usagers et des citoyens. Il s'agit de les faire participer mais qui participe, et jusqu'à quel point ? Comment faire de la co-construction une réalité qui dépasse la consultation ou l'information ? Comment intégrer cet aspect participatif au fonctionnement quotidien de l'organisation et aux choix politiques ? Et quelle est la place du professionnel, expert de son métier, avec ce nouveau mot d'ordre ?



## La tendance en bref

Au 20<sup>e</sup> siècle, l'administration devient le « service public », et cette notion fait naître le terme « usager » qui évoque une relation bilatérale d'échange entre l'administration et les citoyens, fondée sur la réciprocité, la proximité et la liberté. Il s'agit d'offrir à l'utilisateur une marge d'autonomie face aux équipements et services mis à sa disposition. Progressivement, l'utilisateur devient acteur, et non plus seulement bénéficiaire.<sup>52</sup> Dans les années 80 émergent les concepts de co-production et même de co-conception des services qui doivent aider les entreprises et les collectivités à adapter leurs prestations aux besoins et attentes des usagers. Il s'agit de dépasser le modèle où les professionnels déterminent les services proposés et leurs modalités pour investir les citoyens d'un rôle plus actif : participation à la conception et aux décisions, implication dans la production du service lui-même (crèches coopératives, logements sociaux gérés par les locataires)<sup>53</sup>, etc. Depuis 20 ans, dans un contexte de crise de la légitimité des institutions, les experts, les élus, prennent ainsi conscience qu'il n'est

plus possible de travailler « en chambre » et qu'il faut replacer les usagers au centre du service public. L'objectif est de gagner en crédibilité et en adéquation avec les citoyens par la proximité, pour mieux faire société. La participation citoyenne se développe alors fortement dans les collectivités territoriales. Elle permet d'associer les citoyens à la vie de la collectivité, au-delà du temps des élections, via les conseils de quartier, conseils citoyens, budgets participatifs, ateliers participatifs, opérations « remix » collaboratives, etc. Cette dimension se retrouve jusque dans les lois : la loi Lamy [2014] a rendu obligatoire la co-construction de la politique de la ville avec les habitants à travers les conseils citoyens.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

La co-production et la co-conception de l'action publique suscitent de multiples questions : quelle est la représentativité des citoyens s'impliquant dans les démarches participatives ? Quelle est la volonté réelle des élus d'associer les citoyens aux prises de décision ?

Les citoyens sont-ils aussi désireux de s'impliquer qu'ils l'affirment dans les enquêtes ?

Les usagers impliqués dans la production des services ne risquent-ils de se sentir sur-sollicités, En donnant une place importante à la contribution des usagers la collectivité risque-t-elle d'affaiblir sa capacité à venir en aide aux plus vulnérables ? Ainsi, la révolution participative apparaît ambivalente à maints égards, ne constitue pas une recette miracle pour la re-légitimation de l'action publique, et doit être regardée comme un processus en devenir, une démarche toujours tâtonnante.



## Impacts sur le travail

Cette ère de la co-construction n'est pas sans effet sur l'organisation des services publics. En effet, la culture organisationnelle fait parfois obstacle aux initiatives de participation citoyenne. Dans des collectivités très hiérarchiques et bureaucratiques, les élus comme les agents peuvent se montrer réticents à dégager des ressources significatives à des démarches dont la plus-value

n'est pas acquise à l'avance. Une résistance au changement se manifeste assez logiquement puisque **la co-construction remet en cause la notion d'intérêt général descendant, associée au service public, et questionne l'identité professionnelle des agents** : qui suis-je si d'autres que moi, sans formation et sans expérience, peuvent participer à mon travail, voire le faire à ma place ?

En termes pratiques, le travail des professionnels se trouve également modifiée : la dimension profane et subjective coexiste avec la dimension experte et technique. Relier ces deux sphères n'est pas toujours simple. Outre que la concertation et la co-construction s'imposent parfois aux équipes comme une obligation, cette dimension

nouvelle du travail implique des moyens et une adaptation des modes de faire. L'animation d'ateliers de co-conception ou d'instances de concertations, deviennent et deviendront plus encore dans les années à venir une partie à part entière de l'activité des agents, impliquant la mobilisation de clés de lectures issues des sciences humaines et sociales et d'outils tels que le design.

La co-construction transforme également le rôle des agents de proximité. **Le participatif implique une forme de décentralisation, qui amène finalement à redescendre vers le terrain, vers le local dans tous les sens du terme.** Le rôle d'agent de proximité peut et pourrait alors être transformé [plus de souplesse, de responsabilisation

et de formation] par l'affirmation de missions telles que l'écoute des habitants ou la remontée d'informations vers l'institution<sup>54</sup>. Dans ce contexte, le management évolue également, car les managers territoriaux deviennent les personnes-ressources pour accompagner et encourager ces modes d'action. Enfin, au-delà même de la dimension de participation des usagers, ce paradigme participatif implique d'associer l'ensemble des agents à la conception des services, en les impliquant différemment dans leur travail à travers la reconnaissance de leurs compétences spécifiques.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Si la tendance est donc à la participation de plus en plus active des usagers, le premier enjeu auquel se trouve confrontée la collectivité est celui de la transformation des processus et des pratiques professionnelles de ses agents. Comment repenser la gestion de projets par exemple en intégrant l'utilisateur comme nouvelle partie prenante ? De même, l'exploitation des services publics doit trouver les modalités d'implication continues de l'utilisateur final. Et même les bénéficiaires d'aides sociales peuvent être valorisés pour leurs capacités et encouragés dans une forme d'*empowerment*. Quel équilibre trouver alors entre des démarches très participatives et la recherche d'optimisation du temps et des moyens alloués aux projets ?

Le second enjeu est celui des compétences des agents qui passent du rôle d'expert, de prestataire ou d'accompagnant à celui de partenaire avec l'utilisateur et de coproducteur. Comment développer les compétences relationnelles et sociales favorables à ce type de coopération avec les usagers ?



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. Voir les données rassemblées dans B. Gresy, A. Arcier, C. Ressot, *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, de nouveaux champs pour la parité*, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, rapport n° 2019-12-12 – par-41 voté le 12/12/2019.
2. Idem.
3. Chiffres de la direction générale de l'administration et de la fonction publique, 2020.
4. Gresy B., Arcier A., Ressot C., op. cit., p. 53.
5. *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit, 2019
6. *What do countries with the best coronavirus responses have in common ? women leaders*, 13 avril 2020.
7. Essig E., et Soparnot R., *Re-thinking gender inequality in the workplace - a framework from the male perspective*, m@n@gement, vol. 22, n°3, 2019, p.373-410.
8. «Les entreprises disposant de politiques de mixité ont 31 pour cent de chances supplémentaires de déclarer des résultats commerciaux en hausse que celles qui n'en ont pas», enquête mondiale sur les entreprises, bit, 2019.
9. Voir par exemple, Le Feuvre N. (2008), *La féminisation des professions "masculines" : enjeux sociaux et approches sociologiques*, dans Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (dir.) *l'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, rennes, presses universitaires de rennes : 307-324 : « il est encore plus difficile d'imaginer ce que le "non-genre" pourrait représenter en termes de pratiques sociales, de répartition du pouvoir et de relations interindividuelles, y compris de couple ou de parenté. et pourtant, si l'on veut éviter les pièges de la pensée essentialiste des catégories de sexe, il paraît vital de construire un modèle idéal-typique de ce "non-genre" ».
10. Pigeyre F., Vernazobres P. (2013), *Le management au féminin : entre stéréotypes et ambiguïtés*. Management international, 17 (4).
11. voir Bertereau C., Marbot E., Chaudat P., (2017) *Accroître le taux de féminisation des cadres par l'identification des stéréotypes de genre : une méthode innovante mise en œuvre par une grande entreprise industrielle*, Rencontres internationales de la diversité, Québec, Canada.
12. Maruani M. et Reynaud M.,(2004), *Entre 1962 et 2002, ce sont 6 millions d'actives supplémentaires ce qui ne signifie pas que les femmes ne travaillaient pas auparavant. le changement majeur est la reconnaissance de leur travail*, Sociologie de l'emploi. La Découverte.
13. Emorine M., Mom K., *La féminisation gagne les métiers les plus qualifiés, à dominance masculine*, INSEE Analyses Grandes Est, n°62, décembre 2017.
14. *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit, 2019
15. *La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe*, Sociologies Pratiques, vol. 14, n°1, 2007.
16. *Interprétations masculines et attentes féminines à l'égard des hommes dans le travail social*, Le Portique [en ligne], Archives des Carnets du genre, Carnet 1-2005.
17. B. Bouquet, *Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir...*, Empan, vol. 65, n°1, 2007. uniquement sur la plus grande visibilité des éducateurs.
18. Coron C., op. cit.
19. Polère C., Viévard L., *Diagnostic sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon*, DPDP, 2008.
20. Maurin L., *Comprendre les inégalités*, Observatoire des inégalités, 2018.
21. « Salariat », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 31 mars 2020.
22. « Le temps partiel se stabilise », Centre d'observation de la société, 4 juillet 2019.
23. Célérier S. et Le Minez S., *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, Insee Références, avril 2020.
24. *Travail indépendant : le grand écart des revenus*, Observatoire des inégalités, 13 mai 2019.
25. *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, Regards, vol. 55, n°1, 2019.
26. Célérier S. et Le Minez S., *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, op. cit.
27. *Qui se sent pauvre en France ? pauvreté subjective et insécurité sociale*, Revue française de sociologie, vol. 59, n°4, 2018, pp.607-647.
28. « Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage », op. cit.
29. *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, op. cit.
30. À partir du Bulletin statistique de la DGCL, n° 142 – décembre 2019.

31. Claire Boulland, « Contractuels/fonctionnaires : les raisons des écarts de rémunérations », La Gazette des communes, 13/11/2019
32. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* – Rapport remis au gouvernement le 14 janvier 2020 / Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – Les seniors et l'emploi : une situation paradoxale.
33. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
34. Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – opt. cit.
35. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit. / Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) (2019) – opt. cit. / Guillemard (AM), 2004, « L'emploi des seniors, les enseignements de l'europe et du Japon », *Gérontologie et Société*, vol. 27, n°111.
36. Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) (2019) – opt. cit.
37. Dares (2020), *Activité des seniors et politiques d'emploi*, octobre 2020.
38. Dares (2020) – opt. cit.
39. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
40. S. Rabaté, J. Rochut (2017) – « Employment and substitution effects of raising the statutory eligibility age in France », pse working paper n°2017-46, juin 2017.
41. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
42. Sophie Bellon, Olivier Meriaux, Jean-Manuel Soussan (2020) – opt. cit.
43. Rapport d'information n°536 (2019-2020), Sénat, « Des compétences de toute urgence pour l'emploi et les entreprises ».
44. Les Échos, « Les difficultés de recrutements, une tendance plus marquée en france qu'en europe », 26.12.2019.
45. France Stratégies, *Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?* Note d'analyse 77 – avril 2019.
46. <https://fr.weforum.org/agenda/2017/10/la-quatrieme-revolution-industrielle-ce-qu-elle-implique-et-comment-y-faire-face/>
47. <https://zepros.fr/les-nouveaux-espaces-de-travail--11760>
48. <https://www.actiu.com/fr/actualite/nouvelles/tendances-des-nouveaux-espaces-de-travail/>
49. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2651>
50. <https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm>
51. <https://www.24heures.ch/signatures/reflexions/temps-reconnaitre-valeur-travail-invisible/story/31375453>
52. [http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost\\_cahier\\_22\\_elaborer\\_pol\\_publicques\\_2019\\_07.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf)
53. [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/igpde-editions-publications/revueaprp/action-publique-numero-deux-def-01032019-web.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revueaprp/action-publique-numero-deux-def-01032019-web.pdf)
54. [http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost\\_cahier\\_22\\_elaborer\\_pol\\_publicques\\_2019\\_07.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf)

### Références et bibliographie :

- Act/Emp (2019), *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Genève, Bit.
- Act/Emp et Bureau international du travail (2019), *Enquête mondiale sur les entreprises*, Bit.
- Act/Emp et Bureau international du travail (2019), *Femmes d'affaires et femmes cadres : les arguments en faveur du changement*, Bit.
- Actiu (2017), *Tendances des nouveaux espaces de travail*, Actiu.com
- Bats R. (2015), *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*, Presses de l'ENSSIB. <https://books.openedition.org/pressesenssib/4257>
- Bellon S., Meriaux O., Soussan J.-M. (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés* – Rapport remis au gouvernement le 14 janvier 2020 \_ Solidarités nouvelles face au chômage (snc) (2019) – Les seniors et l'emploi : une situation paradoxale.
- Bereni I. et Marry C. (2019), *Au travail, femmes et hommes, même destin ?*
- Bertereau C. Marbot E. et Chaudat P. (2017), *Accroître le taux de féminisation des cadres par l'identification des stéréotypes de genre : une méthode innovante mise en œuvre par une grande entreprise industrielle*, Rencontres internationales de la diversité.
- Bonnand G. (2019), *Les évolutions de l'emploi et leurs conséquences sur la protection sociale*, regards, vol.55, n°1.

- Boulland C. (2019), *Contractuels/fonctionnaires : les raisons des écarts de rémunérations*, La Gazette des communes.
- Bouquet B. (2007), *Cachez-moi ce genre que je ne saurais voir...*, Empan, vol. 65, n°1.
- Célérier S. et Le Minez, S. (2020), *Les indépendants, témoins des transformations du travail?*, INSEE Références, avril 2020.
- Centre d'observation de la société (2019), *Le temps partiel se stabilise*, 4 juillet 2019.
- Coron C. (2020), *Le business case de l'égalité professionnelle. Égalité entre les femmes et les hommes perçue et recommandation de l'entreprise par les salariés selon le genre*, Recherches en sciences de gestion, vol. 136, n°1.
- Cortey I., Delebarre S. Gueneau, C. Lemeunier, C. (2019), *Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ?*, Les cahiers de l'observatoire social territorial, n°22. [\\_https://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost\\_cahier\\_22\\_elaborer\\_pol\\_publicques\\_2019\\_07.pdf](https://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2019/06/ost_cahier_22_elaborer_pol_publicques_2019_07.pdf)
- Dares (2020), *Activité des seniors et politiques d'emploi*, octobre 2020.
- Dares (2020) – opt. cit.
- Dares Analyses (2018), *CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans?*, Travail-emploi.gouv, n° 26.
- Daulejac, de, V. (2011), *Le travail aujourd'hui : nouveaux espaces, nouveaux enjeux*, le sujet dans la Cité, l'harmattan. [\\_https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm](https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/revue-le-sujet-dans-la-cite-2011-1-page-66.htm)
- Duvoux N. et Papuchon, A. (2018), *Qui se sent pauvre en france? Pauvreté subjective et insécurité sociale*, Revue française de sociologie, vol.59, n°4, pp.607-647.
- Emorine M. et Mom, K. (2017), *La féminisation gagne les métiers les plus qualifiés, à dominance masculine*, INSEE Analyses Grand Est, n°62.
- Encyclopedia universalis (2020), « salariat », [en ligne].
- Essig, E. et soparnot, r. (2019), « re-thinking gender inequality in the workplace – a framework from the male perspective », *m@n@gement*, vol. 22, n° 3, p. 373-410.
- Fischer G-N. et Fousse C. (2002), « espaces de travail et communication – une lecture psychosociale », *communication & organisation*, open edition journals.
- Gallioz S. (2007), *La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe*, Sociologies pratiques, vol. 14, n°1.
- Gomez P-Y. (2013), *Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions*, Expansion Management review, 2013/3 (n°150), pp.32-40. [\\_https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-32.htm](https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-32.htm)
- Gresy B., Arcier A. et Ressayat C. (2019), *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, des nouveaux champs pour la parité*, Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, rapport n°2019-12-12 – par-41.
- Guerra T., Gonthier F., Alexandre C., Gougou F. et Persico S. (2019), *Qui sont vraiment les "gilets jaunes"? les résultats d'une étude sociologique*, Le Monde.
- Guichard-Claudie Y., Kergoat D. et Vilbrod A., (2008), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Presses universitaires de Rennes, p.307-324.
- Guillemard (AM), 2004, *Emploi des seniors, les enseignements de l'Europe et du Japon*, Gériatologie et société, vol.27, n°111.
- Huot J.-C. (2019), *Il est temps de reconnaître la valeur du travail invisible*, 24heures.ch.
- Imbrication, *Les nouveaux espaces de travail*, Imbrication.fr. <https://zepros.fr/les-nouveaux-espaces-de-travail--11760>
- Lautenschlager J. (1993), *Le bénévolat en milieu de travail : comment le promouvoir auprès des employés et des employeurs*, direction du soutien aux organismes volontaires. <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/heritage/partncomf/pdfdocs/wrkplvof.pdf>
- Maruani M. et Reynaud M. (2004), *Sociologie de l'emploi*. La Découverte.
- Maurin, I. (2018), *Comprendre les inégalités*, Observatoire des inégalités.
- McMullin C. (2019), *La coproduction des services publics : tour d'horizon d'un concept*, L'analyse comparative, Action publique – Recherches et pratiques.

- Ministère de la transformation et de la fonction publiques, (2020), *L'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique en infographies*, Fonction-publique.gouv.fr.
- Observatoire des inégalités (2019) *La précarité de l'emploi augmente*.
- Observatoire des inégalités (2019), *Travail indépendant : le grand écart des revenus*.
- Picart C. (2014), *Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage*, INSEE.
- Pigeyre F. et Vernazobre P. (2013), *Le "management au féminin" : entre stéréotypes et ambiguïtés*, Management international, 17 (4).
- Polère C. et Vievard L. (2008), *Diagnostic sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au Grand Lyon*, DPDP.
- Rabaté S., Rochut J. (2017), *Employment and substitution effects of raising the statutory eligibility age in France*, PSE Working Paper n°2017-46, juin 2017.
- Schwab K. (2017), *La quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face*, World economic forum.
- Vaillancourt Y. (2016), *La co-construction des politiques publiques*, CNAM.
- Wittenberg-cox, A. (2020), *What do countries with the best coronavirus responses have in common? women leaders*, FORBES.
- Zanferrari F. (2005), *Interprétations masculines et attentes féminines à l'égard des hommes dans le travail social*, le portique [en ligne], archives des carnets du genre, carnet 1



Auteurs : Catherine Debrand,  
Ève Denjean, Émile Hooge,  
Julie Jeammaud,  
Sylvie Mauris-Demourieux,  
Cédric Polère

# ASPIRATIONS DES PROFESSIONNELS

Plus de sens  
pour une meilleure performance,  
plus d'autonomie  
pour une meilleure organisation

## 10 fiches tendances

- 1• Une quête de sens au travail qui interpelle l'employeur (p.42)
- 2• Vers un retour en grâce des métiers manuels et de leur socle de valeurs (p.44)
- 3• Pour se saisir des nouveaux enjeux, réinventer le lien travail-militantisme (p.46)
- 4• Vers des parcours professionnels moins linéaires : par envie ou par nécessité ? (p.48)
- 5• Entre indépendance et sécurité, quel statut pour le travailleur de demain ? (p.50)
- 6• Le choc des générations : un vrai faux problème ? (p.52)
- 7• Travail plaisir, travail gagne-pain, duel ou duo ? (p.54)
- 8• La flexibilité horaire pour mieux concilier vies personnelle et professionnelle (p.56)
- 9• Une attente croissante de protection face aux effets négatifs du numérique (p.58)
- 10• Relativiser la place du travail pour mieux en redéfinir les contours (p.60)



# à retenir



## Un nombre croissant de personnes souhaitent aligner leurs valeurs et aspirations et leur travail

Les trois premières tendances révèlent qu'un nombre croissant de personnes souhaitent aligner leurs valeurs et aspirations et leur travail, et que cela contribue à modifier les organisations sur de multiples plans. La quête de sens au travail (fiche 1), l'intérêt croissant pour le travail manuel (fiche 2), mais aussi les nouvelles formes d'hybridation entre militantisme et travail (fiche 3) sont trois tendances à travers lesquelles les professionnels, en particulier les nouvelles générations, affirment une recherche de cohérence de leur travail avec leurs convictions et engagements.

Cela se manifeste tant au niveau de l'organisation interne des entreprises (qualité du management, articulation des temps, égalité professionnelle, etc.) que de leurs activités et impacts externes, environnementaux et sociaux. Afin de rester attractives mais aussi performantes, les organisations ont alors tout intérêt à se saisir de ces aspirations et nouvelles formes d'engagement afin de préciser leur identité, leurs activités, pour trouver des points d'appui à la mise en œuvre des transitions nécessaires.



## Une double attente d'autonomie et de sécurité dans les choix professionnels des individus

Un second ensemble de tendances met en évidence une double attente d'autonomie et de sécurité dans les choix professionnels des individus avec d'une part des parcours professionnels de moins en moins linéaires du fait de changements d'activités et d'organisations (fiche 4), et d'autre part un essor des statuts d'indépendants et des hybridations des formes de travail (fiche 5). Nous mettons en évidence que si ces tendances

répondent à des aspirations des professionnels (autonomie, flexibilité), ces aspirations sont elles-mêmes influencées par la donne du marché du travail et les discours néolibéraux incorporés. Entre flexibilité et sécurité, les aspirations évoluent au fil des expériences professionnelles, et nous mènent à relativiser les discours annonçant la fin des carrières et du salariat.



## L'âge n'est pas la variable la plus structurante pour appréhender le devenir du travail

Les deux tendances suivantes proposent une analyse contre-intuitive. Elles indiquent que si chaque génération apporte et diffuse des idées ou des valeurs nouvelles, l'âge n'est pas la variable la plus structurante pour appréhender le devenir du travail. La tendance sur l'intergénérationnel (fiche 6) comme celle sur la dualisation du marché du travail (fiche 7) montrent que les nouvelles générations ne peuvent pas être réduites à un rapport au travail « post-matérialiste », comme on l'entend souvent, que les aspirations de la jeunesse (besoin de sens, utilité sociale...)

sont souvent portées par d'autres classes d'âge au sein de l'entreprise, et que les enjeux traditionnels du travail (carrière, fonctionnement des collectifs, articulation des temps, etc.) sont portés par toutes les générations.

Moins que l'âge, un clivage central est mis en exergue dans ces fiches entre les professionnels pour qui le travail est/devient une fin (le travail apporte de bonnes conditions matérielles et est vécu comme vecteur d'épanouissement) et ceux pour qui il reste un moyen (le travail est précaire et de mauvaise qualité).



## Une véritable recomposition de la sphère du travail dans nos vies

Enfin, le dernier ensemble montre comment différentes tendances, la demande de flexibilité horaire (fiche 8), le déploiement du numérique et ses impacts (fiche 9) contribuent à une véritable recomposition de la sphère du travail dans nos

vies, dans un contexte où la centralité du travail semble de plus en plus en plus discutée, tant en termes quantitatif que symbolique (fiche 10).

La demande de flexibilité horaire en lien avec le déploiement numérique est une aspiration par-

ticulièrement partagée. Elle est perçue positivement parce qu'elle apporte une meilleure articulation des temps personnels et professionnels, mais elle a aussi un pendant négatif : surengagement, perte de lien à la sphère professionnelle, travail en soirée et week-end, etc.

Des tendances au surengagement cohabitent ainsi avec une aspiration à réduire la centralité du travail dans la vie au profit d'autres sphères (famille, activités militantes, sportives, créatrices, manuelles), témoignant d'un fort malaise vis-à-vis d'une sphère professionnelle qui ne répond pas toujours au besoin de sens et aux désirs d'engagement.

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

**?** **Comment faire en sorte que le « sens du travail » ne soit pas affaibli par un manque de « sens au travail » ?**

Le sens du travail est lié à la perception qu'à l'individu de l'utilité de son travail et à la signification qu'il lui attribue, alors que le sens au travail est nourri par les conditions d'exercice du travail au sens large : la qualité des relations avec les collègues et la hiérarchie, le fait d'avoir ou non de l'autonomie et des occasions d'apprentissage, etc. Au sein des organisations publiques engagées auprès des usagers et des citoyens le « sens du travail » se dégage normalement aisément. En revanche, des ingrédients qui contribuent au « sens au travail » font fréquemment défaut, suscitant un possible désengagement des professionnels : lourdeur bureaucratique, épuisement à rechercher de la transversalité, contexte d'optimisation, manque d'autonomie ou de reconnaissance, etc. Demain, un argument de l'attractivité des organisations publiques sera, outre le salaire, de permettre aux professionnels de remplir leur travail de sens, à la fois en donnant à leurs missions des finalités qui résonnent pour eux, et en faisant en sorte que les conditions de travail permettent concrètement de les remplir, dans de bonnes conditions.

**?** **Comment trouver l'équilibre entre l'objectif de performance de l'organisation et les attentes des salariés ?**

L'engagement des salariés peut être une ressource intéressante pour l'employeur afin de développer de nouvelles activités. Comment

tirer parti de la soif de sens, d'utilité, d'impacts positifs de l'employeur sur la société et la planète, pour répondre à de grands enjeux sociétaux et environnementaux ? À l'inverse, comment réguler les aspirations des professionnels pour maintenir la cohérence de l'organisation ? Et comment éviter les effets déceptifs pouvant être provoqués par des promesses non tenues ?

**?** **Comment éviter le risque de raisonner seulement à partir des aspirations de certaines catégories professionnelles ?**

Les fiches montrent une propension générale à survaloriser les aspirations portées notamment par les jeunes générations et par les catégories les plus diplômées, au risque de prendre des décisions inadaptées et d'exclure une partie du corps professionnel à cause d'une communication mal ciblée.

**?** **Alors que l'on note le retour en grâce du manuel, d'un travail porteur de sens, ainsi qu'un phénomène accéléré d'obsolescence des compétences, comment les collectivités peuvent-elles se saisir de ces tendances ?**

Ainsi, alors que le travail manuel revient en grâce auprès de jeunes qui y voient le moyen de donner du sens à leur travail, se saisit-on réellement de cette tendance ou la laisse-t-on passer ? N'est-ce pas l'occasion de valoriser des métiers en réactualisant en même temps le discours porté sur eux (utilité sociale, ...) ?



# Une quête de sens au travail qui interpelle l'employeur

La tendance à chercher du sens à son travail s'est renforcée depuis les années 1990. Très présente dans les jeunes générations, elle devrait de plus en plus concerner les entreprises et collectivités, contraintes de préciser leur identité pour attirer et maintenir des salariés dans l'emploi, de mettre en cohérence leurs engagements RSE et leurs actes, de revisiter leur organisation du travail, et de donner à leurs salariés les moyens d'une mobilité interne.



## La tendance en bref

Pour bien appréhender la tendance, il est utile de distinguer au départ quelques notions clés. D'abord trois notions qui désignent des formes d'épuisement professionnel : le *burn-out*, qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ; le *bore-out*, qui renvoie à l'épuisement professionnel par ennui ; le *brown-out*, lié à la perte de sens au travail, qui génère des sentiments de fatigue, d'abattement, de démotivation, de tristesse, d'à-quoi-bon. On doit à l'anthropologue anarchiste américain David Graeber d'avoir mis en évidence dans l'essai *Bullshit jobs* (2018) qu'un nombre croissant de salariés pensent occuper un emploi dont ils ne perçoivent pas le sens. Il a apporté cette distinction utile entre les « jobs à la con » (*bullshit jobs*), occupés par des cols blancs, et les « jobs de merde », souvent payés à l'heure, exercés par des exécutants. Les *bullshits jobs* vont souvent de pair avec le « brown-out », un phénomène qui est loin d'être marginal. Une étude Kantar TNS pour Randstad sur le sens au travail en France (2019) auprès de 10 000 salariés, chômeurs et

étudiants, nous a appris que 18% des Français ne perçoivent pas le sens et l'utilité de leur emploi. Vouloir trouver du sens à son travail au quotidien est une tendance bien identifiée depuis une trentaine d'années. Elle se manifeste par l'aspiration croissante à réaliser un travail utile, en phase avec ses valeurs (réponse à la question « J'ai besoin de vivre en accord avec les valeurs fondamentales auxquelles je crois » : 69% en 2017, Sociovision). Quand les finalités du travail sont difficiles à identifier ou que le travail semble vide de sens, cela pousse à en changer. L'aspiration croissante à vouloir trouver du sens à son travail résulte de l'individualisation, qui renforce, dans le travail, l'importance donnée à la réalisation de soi. Il est probable aussi qu'à mesure que le sens du travail s'affaiblit dans les organisations, le désir de sens s'exacerbe. Le sens au travail était bien plus assuré quand, jusqu'aux années 1960, on pensait qu'il contribuait au progrès social. Selon le philosophe Pascal Chabot (Capital.fr, 05/12/2013), « il y a trente ans, le travail était encore une fonction. Aujourd'hui, c'est devenu un projet. Il faut faire plus que le job : assumer une tâche,

apporter des idées, s'épanouir, créer... Chacun est placé face à l'injonction de trouver un sens à ce qu'il fait. (...) Philosophiquement, il y a une contradiction insoluble entre le profit, l'urgence, la rentabilité d'un côté, et le sens, qui ne se construit que dans la durée et l'intime ».



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'aspiration à trouver du sens au travail par l'épanouissement personnel n'est pas partagée par l'ensemble des couches sociales et des qualifications. Un clivage sépare les travailleurs pour qui le travail est une fin (plus souvent des cadres, indépendants, etc.) et ceux pour qui il est un moyen (plus souvent des chômeurs, ouvriers, employés, etc.) [France Stratégie, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, 2016]. Cette tendance pourrait entrer en sommeil, si en proportion de la population active, de plus en plus de personnes avaient une position défavorable sur le marché de l'emploi. Dans un tel cas, l'intérêt du travail sera mis en balance avec la conservation d'un emploi. On a ainsi vu l'épidémie du Covid-19 et le confinement stimuler les

projets de reconversion, mais finalement freiner le passage à l'action, parce que la conjoncture paraît peu favorable (maddynews.com, 11 mai 2020). Peu d'actifs français sont prêts à sacrifier la sécurité de l'emploi et/ou leur salaire pour (re)donner du sens à leur travail.

Les personnes interrogées de l'étude Kantar ne souhaitent pas faire de concessions quant au fait de sacrifier leur salaire (74 %) et leur sécurité d'emploi (64 %), pour redonner du sens à leurs missions. Mais dans l'avenir tout indique que de plus en plus, les salariés pourraient demander les deux.

Une autre bifurcation possible pourrait consister à chercher de plus en plus le sens hors du travail. Le sociologue des organisations François Dupuy estime que les jeunes générations ont intégré l'incapacité des entreprises à donner du sens au travail :

« Aujourd'hui, les nouveaux entrants ont une pratique beaucoup plus instrumentale du travail (que les baby-boomers) : ils viennent y chercher les ressources, financières notamment, pour vivre la vie qu'ils désirent en dehors du travail, au sein de communautés qu'ils se choisissent » (Usbek & Rica, *Quête de sens au travail : une préoccupation élitiste ?*, 20/11/2018). Une telle bifurcation traduirait surtout une forme de résignation, dès lors que l'entreprise se monterait incapable de répondre à ce besoin de sens.

### Impacts sur le travail

La quête de sens du travail peut donner lieu au « switch » (changement de parcours professionnel), notamment vers des métiers porteurs d'utilité sociale, ayant un impact positif sur le monde, ou très concret.

Aujourd'hui, l'installation d'un artisan sur trois est le fruit d'une reconversion. Cette tendance justifie les démarches RSE des entreprises, les palmarès de type « Great place to work » (qui classent les entreprises les plus investies en matière de qualité de vie au travail) ou Top Employers. Des grandes entreprises telles Mars, Décathlon, British Tobacco, Sanofi ou Saint-Gobain déploient une multitude d'actions pour répondre à cette demande de sens. Parmi les pistes pour donner du sens au travail, on peut mentionner l'apparition d'entreprises à mission, la possibilité que donnent des entreprises de réaliser des actions sociales ou humanitaires, le mécénat de compétences ou l'intrapreneuriat, qui encourage la prise d'initiative et le développement de projets en interne.



### Enjeux pour la société

L'enjeu est finalement de réinventer le travail à partir d'un dialogue entre les besoins humains et ceux de l'organisation. Il est probable que demain plus qu'aujourd'hui l'engagement d'un individu au sein d'une organisation variera en fonction du sens qu'il attribue et reconnaît à son travail et à son environnement de travail.

L'étude Deloitte et Viadeo (*Sens au travail ou Sens interdit ?*, 2017) éclaire les conditions qui, selon les Français, contribuent au sens au travail : apprendre de nouvelles choses (16 %), transmettre des compétences (14 %), être reconnu ou remercié pour sa contribution à l'entreprise (14 %), résoudre des conflits (10 %), relever des défis. Selon François Dupuy, cela pousse aussi à restaurer l'autonomie des travailleurs, réinstaurer la confiance, et accorder des marges de manœuvre.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Le sens du travail et le sens au travail devraient faire de plus en plus partie de ce que l'employeur peut promettre à ses salariés en matière d'éthique, de responsabilité, de reconnaissance (étude *Travail-*

*ler en 2030, Bonjour Mrs AI et Mr ROBOT !*, 2018). Les collectivités territoriales devront répondre à l'exigence accrue des jeunes générations de mise en œuvre de leurs responsabilités sociales et environnementales, soigner leur « marque employeur », et se pencher sur les contextes de travail qui contrarient le sens porté au travail.

En effet, les recherches en sciences de gestion nous ont appris qu'il est difficile à une personne d'exercer un travail, même si celui-ci a du sens, dès lors que le contexte n'est pas porteur (manque de reconnaissance, d'autonomie, d'occasions d'apprentissage, etc.). Cela souligne toute l'importance de soigner le sens au travail.

Parmi les questions qui se posent, on en souligne deux : comment cette quête de sens va-t-elle se réaliser si le télétravail se généralise ? Et comment y répondre, alors que les typologies d'emploi sont très diverses au sein d'une collectivité comme la Métropole ? La question du sens ne se pose pas de la même façon en central et dans les postes de direction, et dans les métiers techniques urbains par exemple, où l'approche du travail est plus instrumentale.

La revalorisation de la « marque employeur » ne peut sans doute pas faire l'économie d'une réflexion sur les réponses spécifiques à trouver pour chacun.



# Vers un retour en grâce des métiers manuels et de leur socle de valeurs

La tertiarisation de notre économie a contribué à éloigner une grande partie des travailleurs de la dimension concrète de la production, ce qui provoque parfois chez eux un sentiment de décrochage et d'inutilité (phénomène de *bore-out*) et pousse certains à quitter leur métier pour se reconvertir dans l'artisanat ou l'agriculture par exemple. Comment les collectivités peuvent-elles valoriser ces métiers en leur sein et faciliter les passerelles entre le travail dit manuel et le travail dit intellectuel ?

## La tendance en bref

Les révolutions industrielles ont contribué à modifier profondément notre manière de produire des biens de consommation, de construire et d'entretenir les espaces publics. L'automatisation, la numérisation et la tertiarisation des tâches se sont accompagnées de l'apparition de nouveaux métiers. Tous ces processus ont éloigné une grande partie des travailleurs de la dimension manuelle, ce qui génère chez certains d'entre eux un sentiment de perte de sens, notamment au sein de métiers exercés via des outils numériques, dans des bureaux. Aussi assistons-nous à l'émergence d'une nouvelle génération de reconversions professionnelles, notamment chez les cadres, et de réorientation de jeunes « surdiplômés » vers des métiers d'artisanat et/ou agricoles dans le cadre de retours à la terre<sup>1</sup>. Au total, c'est 32 % des Français qui se sentent attirés par un métier manuel (sondage Odoxa 2017<sup>2</sup>). Cet attrait pour le fait-main ne s'exprime pas dans la seule sphère professionnelle, comme en témoigne la vogue du

« Do it yourself » accompagnée par la montée en puissance des commerces de bricolage, l'apparition de nombreux fablabs et d'ateliers de réparation. L'agglomération lyonnaise est riche d'un vaste patrimoine artisanal et technique avec des écoles et des industries marquantes remobilisées dans le cadre du projet Métropole Fabricante qui ambitionne de relocaliser des activités industrielles et de développer une économie circulaire de la réparation et du réemploi. Au sein de la collectivité elle-même le savoir-faire technique est très ancré dans les services urbains, et la Métropole emploie aussi de nombreux travailleurs manuels pour la maintenance de ses propres installations ou la restauration collective par exemple. Mais la Métropole se tertiarise aussi, et les métiers de gestion, de planification, de management, d'animation, de service, de soin et d'accompagnement des publics se sont développés ces dernières années. Alors, assiste-t-on à une désaffection ou à un retour en grâce du travail manuel ?

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces aspirations restent une tendance émergente et l'impact de celle-ci sur l'orientation des jeunes demeure faible. Les carrières techniques ou les métiers manuels constituent encore souvent un choix par défaut et ces filières peinent à attirer des élèves ou étudiants en nombre suffisant. Pourtant, des initiatives de « médiation » portées par les collectivités publiques, les chambres consulaires ou les branches professionnelles, sont mises en place pour revaloriser ces cursus et ces métiers<sup>3</sup>. On peut donc s'attendre, progressivement à l'arrivée de jeunes, mais aussi de personnes en reconversion dans des parcours de formation aux métiers manuels, puis au sein des organisations employeuses, publiques et privées, qui veillent de plus en plus, pour leur part, à valoriser les métiers manuels et les carrières correspondantes.

## Impacts sur le travail

Parfois, plus que l'envie d'exercer un métier dit « manuel » en tant que tel, c'est aussi avec les valeurs de l'artisanat que les individus cherchent à renouer : l'indépendance du travailleur, la maîtrise de son temps et de ses tâches, l'attention aux besoins de l'utilisateur final. De plus en plus, ils aspirent à passer « du labeur à l'ouvrage »<sup>4</sup> pour plus de liberté et de créativité, tout en acceptant l'incertitude de ce nouveau mode de vie au travail qu'ils exercent dans toutes sortes de professions.

Répondre à ces aspirations, pourrait conduire les organisations à recruter et à manager différemment. Cette culture du « penser avec les mains » pourrait alors infuser dans divers métiers y compris « intellectuels » pour stimuler leur créativité et l'esprit de collaboration.

## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'attraction pour le travail manuel peut constituer à différents titres une opportunité pour une collectivité comme la Métropole.

D'abord, dans la mesure où elle offre de nombreux emplois de techniciens et de travailleurs manuels, elle pourrait valoriser davantage ces métiers et en profiter pour renforcer son attractivité comme employeur.

Elle pourrait aussi envisager de réinternaliser des fonctions qu'elle avait tendance à sous-traiter par le biais de marchés publics ou de délégations de services publics. Ou bien même intégrer de nouveaux métiers issus de l'artisanat qui valorisent ces savoir-faire manuels : rénovation du patrimoine bâti, réparation et entretien, fabrication de mobilier urbain, installations éphémères, urbanisme tactique, événementiel et régie technique, etc. En offrant en son sein des emplois aux personnes formées à ces métiers manuels la collectivité contribuerait ainsi à leur revalorisation sur le marché de l'emploi local.

Ensuite, en interne, il existe un véritable enjeu de décroisement entre les métiers manuels et intellectuels pour renforcer la cohésion collective et permettre l'enrichissement individuel. Cela peut passer

par le recrutement de profils hybrides capables par exemple de manager une équipe, de produire des analyses stratégiques, d'accueillir des publics, mais aussi de fabriquer des prototypes ou de gérer la régie technique d'un événement.

Il peut s'agir aussi de favoriser les parcours professionnels pluri-métiers, ou plus simplement de créer des opportunités de collaboration entre les travailleurs manuels et ceux intervenant sur des missions d'études ou de service. Par exemple, les agents qui souhaiteraient pouvoir apprendre une compétence manuelle ou mettre en pratique leurs talents de bricoleurs pourraient être impliqués lors de chantiers participatifs, ou avoir accès à un lieu-ressource dédié à l'expérimentation et à la fabrication (fab lab, atelier...).

Plus largement donner une place plus importante au « faire » au sein de son organisation peut rendre la Métropole plus légitime à favoriser certaines évolutions souhaitées sur le territoire : revalorisation de métiers manuels utiles à la réindustrialisation, diffusion des pratiques amateurs de bricolage, de réparation, de jardinage qui renforcent le pouvoir d'agir des habitants tout en limitant les déchets et le gaspillage, etc.



# Pour se saisir des nouveaux enjeux, réinventer le lien travail-militantisme

Pour une fraction de la jeunesse le travail devient le vecteur principal de l'engagement. De nombreux jeunes n'adhéreront pas à un syndicat, mais se mobiliseront pour faire pression sur leur employeur en matière de RSE ou d'environnement. Pour les collectivités, et même si cela peut être source d'inconfort et de tensions, l'enjeu peut être de capter ces nouvelles formes d'engagement pour faire évoluer leurs politiques publiques.



## La tendance en bref

En tendance, on a assisté depuis vingt ans à des poussées de militantisme (ex. de l'altermondialisme) qui n'ont pas affecté en profondeur le travail. Les mobilisations se sont faites surtout en dehors du travail, sur des enjeux de proximité (circuits courts de solidarité, contestation de projets, etc.), et sur des causes globales. Les formes de l'engagement collectif ont changé : le taux de syndicalisation des moins de 30 ans atteint 5 %, contre 15 % en 1983.

La désinstitutionnalisation touche les syndicats et les partis politiques. La participation des jeunes privilégie les formes de la manifestation, de la pétition, des débats publics via les réseaux sociaux ou des forums spécialisés.

Ainsi, les mobilisations pour le climat se multiplient sur les réseaux sociaux.

De jeunes actifs peuvent accorder une très grande importance à rapprocher leurs valeurs et leur travail (« Les jeunes et l'avenir du travail », CESE 2019). Cette aspiration est forte chez les jeunes travailleurs et les étudiants, d'autant plus qu'ils sont diplômés et qualifiés. Le cabinet Universum,

qui régulièrement interroge les étudiants des écoles de commerce et d'ingénieur met en évidence leur souhait montant d'« être dédié à une cause » (c'est le 2<sup>e</sup> objectif de carrière primordial pour 40 % des futurs ingénieurs en 2017, après l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle).

Tous les critères liés à l'environnement de travail et à l'éthique (égalité femmes-hommes, insertion des jeunes dans l'entreprise, partage plus équitable des profits, ...) gagnent en importance auprès des étudiants et des jeunes salariés (sondage Elabe pour l'Institut de l'entreprise, « À quoi servent les entreprises ? », 2018).

De multiples mobilisations d'étudiants, en France et dans le monde, visent à faire pression, via les réseaux sociaux, sur leurs futurs employeurs.

Dans des entreprises *high tech*, des salariés contestent des choix de leur employeur, aux noms de leurs valeurs. Et une demande croissante est exprimée par l'opinion et les salariés, pour que l'entreprise développe ses impacts positifs et limite ses impacts négatifs. Des entrepreneurs se disent

aiguillonnés par leurs jeunes salariés dans la politique de responsabilité sociale et environnementale.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'attrait pour la « production engagée » est une manifestation de cette tendance, qui est susceptible de gagner les entreprises et la fonction publique. Diane Rodet<sup>5</sup> la définit comme une activité de production de biens ou de services exprimant explicitement des positions militantes. C'est le versant productif de la consommation engagée. À partir de terrains relevant de l'économie solidaire, son enquête montre l'appétence d'une fraction de la jeunesse à articuler convictions et rémunération. Au sein de cette jeunesse, les diplômés du supérieur et les habitants des grosses agglomérations sont surreprésentés. Ce souhait peut exister dès la recherche du premier emploi, ou bien émerger au moment d'une première expérience d'emploi jugée décevante, par défaut de sens,

par sentiment de ne pas être reconnu, ou d'être exploité. C'est le cas par exemple des livreurs à vélo étudiés par Chloé Lebas<sup>6</sup>. Aux yeux de Diane Rodet, les jeunes qui revendiquent un nouveau rapport au travail et à l'emploi, le payent par des conditions d'emploi dégradées et souvent précaires. Ils se dirigent

souvent vers les associations, les structures relevant de l'ESS ou l'auto-entrepreneuriat par défaut, et auraient préféré, pour une partie d'entre eux, trouver à s'employer dans la fonction publique, si les conditions de travail et d'emploi leur avaient convenu.



### Enjeux pour la société

Le renouveau du militantisme dans et autour du travail semble pouvoir revivifier la citoyenneté. Alors que le paradigme du progrès est démonétisé depuis des décennies, c'est un moyen de croire à nouveau en la possibilité de changer le monde, à son niveau, à travers son travail. Un enjeu majeur est que l'employeur puisse répondre à cette soif.

À défaut de réponse, le sentiment de déception pourrait amener les personnes, selon les cas, à se replier sur des secteurs d'activités permettant pourtant mal de concilier rémunération suffisante et sens du travail (auto-entrepreneuriat, capitalisme de plateforme, structures de l'ESS), ou à développer des attitudes (défiance, nihilisme, colère, désengagement, radicalité, etc.) qui ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur la société.

Au niveau des entreprises, en France et ailleurs, l'enjeu est de capter les personnes porteuses de cette vision du travail. L'étude The 2016 Deloitte Millennial Survey<sup>7</sup> (8000 jeunes nés après 1982 interviewés dans 29 pays) indique que 54% des millennials sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'entreprise n'a pas d'autre finalité que celle de faire de l'argent. Mais ces mêmes jeunes citent, au titre des facteurs les plus importants pour le succès à long terme d'une entreprise, la satisfaction et le juste traitement des employés (26%), l'éthique, la confiance, l'intégrité et l'honnêteté (25%).

Dans les perceptions, le décalage est donc flagrant entre les finalités de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les jeunes, et telles qu'elles devraient être. Si les jeunes ne trouvent pas, dans les entreprises le sens qu'ils recherchent, celles-ci risquent de perdre en attractivité des talents, en innovation et productivité. Ce risque est formulé par

Nicole Notat et Dominique Sénard dans leur rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (2018).

Pour les entreprises, avoir des salariés engagés tend à devenir un objectif fondamental. L'engagement des salariés va de pair avec la productivité et la diminution du *turn over*. Des études indiquent que l'existence de programmes RSE concrets facilite les recrutements et renforce l'engagement au travail des jeunes salariés.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Selon le Manifeste pour un réveil écologique signé par plus de 32.000 étudiant(e)s des grandes écoles en septembre 2020, « les entreprises doivent accepter de placer les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de leurs activités ». Le site énonce « les questions essentielles à se poser pour évaluer le degré d'engagement d'une entreprise sur les enjeux environnementaux » et « quelques questions à poser lors des entretiens d'embauche pour approfondir sa réflexion et déterminer son choix », autant de questions auxquelles les acteurs publics devront répondre pour séduire et garder en emploi leurs futurs agents.

À mesure que ces profils de salariés entreront dans les institutions, il est probable aussi qu'ils voudront les changer depuis l'intérieur.

Historiquement, le militantisme a aidé le Grand Lyon à se saisir de nouvelles problématiques, dans le logement, l'urbanisme, l'aménagement, la politique de la ville, l'écologie urbaine, les déplacements (vélo, piétonisation), etc. La Métropole saura-t-elle demain appuyer ses nouvelles politiques publiques et démarches sur ce vivier militant ?



# Vers des parcours professionnels moins linéaires : par envie ou par nécessité ?

L'idée d'exercer un même métier tout au long de sa vie professionnelle renvoie à un modèle qui semble révolu. Les Français partagent une vision non linéaire du parcours professionnel, une tendance complètement intégrée chez les 15-29 ans. Cette perception ne renvoie pourtant à une véritable aspiration que chez une minorité de personnes : pour la majorité, elle traduit l'intériorisation de la nouvelle donne du marché du travail. L'enjeu pour les employeurs est d'accompagner et sécuriser les transitions et, plus en profondeur peut-être, de répondre aux motivations profondes qui poussent, par défaut, à changer de métier.



## La tendance en bref

Déjà dans les années 2000 des chercheurs avaient mis en évidence que le rapport au travail des jeunes générations évoluait d'un modèle d'« enracinement » dans le métier et l'entreprise à un modèle de « cheminement » à travers différentes étapes<sup>7</sup>. Cette évolution résulte principalement d'une adaptation aux nouvelles contraintes du marché du travail : développement des contrats courts, de l'intérim, périodes de chômage, renouvellement accéléré des métiers. Les jeunes s'habituent à des risques, apprennent à les gérer, et, sachant qu'ils changeront d'employeur, y sont moins attachés.

À la même époque, un changement de référentiel a eu lieu dans les politiques publiques de formation et d'emploi, de la logique de la « carrière » vers celle de « parcours »<sup>8</sup>. La question centrale n'est plus celle du « quel métier choisir pour la vie ? », mais « comment s'adapter en permanence à un environnement instable en sécurisant au

maximum son parcours professionnel ? ».

La mobilité professionnelle se banalise. À la question « À ce jour combien avez-vous connu de métiers différents ? » posée à un échantillon d'actifs de 18 ans et plus en 2018, 43 % répondent 1 à 2 métiers, 36 % 3 à 4 métiers, 9 % 5 à 6 métiers, et 7 % plus de 6 métiers. Très rares sont les Français à ne connaître qu'un seul métier<sup>9</sup>. Dès le départ, la moitié des premiers emplois ne sont pas en lien avec la formation initiale des jeunes et les changements de métiers sont ensuite fréquents<sup>10</sup>. Par ailleurs, 4 millions de Français, soit 16 % des actifs sont des « slashers », des pluri-actifs qui jonglent avec plusieurs activités et cette tendance se renforce.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'avenir de cette tendance dépend de son caractère désirable ou non. Pour une partie des travailleurs, un parcours

professionnel non linéaire relève de l'aspiration. Chez les salariés qui ont changé d'orientation professionnelle au moins une fois dans leur carrière, cela a été dans 57 % des cas un choix, selon une étude AfpaScope.

Nombre de ceux qui quittent volontairement leur emploi le font pour améliorer leur salaire, pour gagner en autonomie ou en liberté, en reconnaissance de leur travail, et pour avoir un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Ces personnes sont, plus souvent que la moyenne, dans une position socioprofessionnelle favorable<sup>11</sup>. Pour elles, un parcours non linéaire peut donner l'opportunité d'explorer de nouvelles voies ou d'en changer si elles ne s'y épanouissent pas. Cela peut être aussi un moyen pour les femmes de contourner le plafond de verre, en créant leur activité. Mais pour une grande partie des Français, y compris chez les jeunes, la perspective d'un parcours professionnel non linéaire n'est absolument pas une aspiration. Les enquêtes

d'opinion font apparaître que plus de la moitié des actifs de moins de 35 ans privilégient la stabilité dans l'emploi et dans l'entreprise. Et le CESE de résumer : « **Les observations qualitatives, y compris chez les professionnels de l'intérim, nuancent fortement le mythe d'un goût de la jeunesse pour le changement** » (Les jeunes et l'avenir du travail, 2019). Chez certains actifs, le fait ne pas envisager de mobilité est surtout un signe de satisfaction au travail. Pour la moitié des ouvriers, la progression interne reste la principale attente envers l'entreprise. De plus, un

examen attentif des situations de reconversion révèle le poids des déconvenues ou de la contrainte intériorisée.

Selon Sophie Denave, sociologue auteure de « Reconstruire sa vie professionnelle : sociologie des bifurcations biographiques » (2015), **la raison primordiale des reconversions tient à la dégradation des conditions de travail, à la souffrance au travail et au mal-être**, un phénomène qui touche toutes les catégories professionnelles. « Dans le passé, c'était surtout la classe ouvrière qui ressentait un sentiment d'exploitation et se plaignait

de mauvaises conditions de travail. Aujourd'hui, les classes moyennes et supérieures n'en peuvent plus et les cadres font des *burn-out* »<sup>12</sup>.



### Enjeux pour la société

Contrairement à maintes prédictions, il n'est pas sûr que le déclin des parcours linéaires s'accompagne de la fin du CDI et du salariat. La demande de sécurité est telle, que cette tendance aux parcours non linéaires devrait plutôt conduire à **étendre le champ des protections pour les intérimaires, travailleurs indépendants et/ou en multi-activité**.

Selon l'étude du CESE « Les jeunes et l'avenir du travail », l'incertitude croissante des trajectoires individuelles justifie une politique publique de sécurisation professionnelle effective, et notamment un accès à une formation réellement qualifiante dans des périodes de transition d'un métier à un autre. La réforme de la formation professionnelle engagée lors de la présidence Macron va dans cette direction, et vise à simplifier les procédures d'accès via le compte personnel de formation.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Pour identifier les enjeux de cette tendance sur l'action publique, on partira d'une typologie des perceptions du travail des jeunes. Quatre perceptions ont été repérées<sup>13</sup>, qui sont susceptibles d'évoluer en fonction des expériences : le mode stabilité (« nous concevons le travail avant tout comme un moyen de gagner notre vie. Nous attendons de notre job qu'il nous apporte sécurité et reconnaissance sociale »), le mode quête de sens (« nous avons besoin de nous sentir utile et de contribuer à la société. Le poste occupé importe moins que la finalité de la structure pour laquelle nous travaillons »), le mode quête de soi (« nous percevons le travail comme un des moyens de nous accomplir personnellement. Nous

cherchons à faire quelque chose qui nous correspond vraiment »), et le mode réinvention (« nous souhaitons travailler différemment. Nous remettons en cause le modèle classique du salariat »).

Selon ces perceptions, les transitions sont vécues différemment. L'enjeu est alors d'adapter la transition aux personnes, voire d'anticiper les déconvenues. Pour les personnes en recherche de stabilité dans le travail, si le poste occupé ne correspond pas vraiment, le risque est qu'elles réfléchissent longuement avant d'envisager de le quitter et qu'elles se désengagent, voire entrent dans une période de souffrance. L'enjeu est d'identifier tôt ces situations, de ne pas laisser s'installer cette souffrance, et de co-construire des solutions.

Pour les personnes en quête de sens ou de soi, il existe de nombreuses réponses pour éviter la reconversion (ex. occasions d'apprentissages et d'engagements). L'enjeu est sans doute aussi d'anticiper les transitions (ex. moments d'immersion de manière à découvrir les métiers) et d'avoir une politique ambitieuse de formation et de mobilité interne.

**L'employeur public peut aussi apporter des réponses aux motivations profondes qui poussent à changer de métier, de manière à prévenir les reconversions par défaut.** Interrogés sur les raisons qui les poussent à envisager une mobilité, les actifs répondent la rémunération, le souhait d'avoir un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, le besoin de changer d'environnement de travail, de trouver une reconnaissance, et de mettre en adéquation leur valeurs et leur travail...



# Entre indépendance et sécurité, quel statut pour le travailleur de demain ?

Longtemps le salariat a été perçu comme une situation de dépendance pour les travailleurs, avant de devenir synonyme de sécurité. De nos jours, sous l'impulsion d'aspirations professionnelles marquées par la recherche d'autonomie et de liberté, et du développement de nouvelles formes d'emplois, certains prophétisent la fin du salariat et l'essor du travail indépendant. Mais des expériences professionnelles parfois décevantes montrent que l'aspiration à l'indépendance n'est pas inconditionnelle. Si le « tous entrepreneurs » n'est pas pour demain, la recomposition des frontières entre différentes formes d'emplois est en revanche pleinement d'actualité.



## La tendance en bref

Depuis les années 1980, de nombreuses évolutions du travail et de l'économie mènent à reconsidérer l'hégémonie du salariat qui caractérise notre société depuis la révolution industrielle. **Après des décennies de recul dû à la disparition d'agriculteurs, d'artisans et de petits commerçants, l'entrepreneuriat connaît un nouvel essor** dans plusieurs pays occidentaux, entraînant pour certains auteurs le passage d'une société salariale à une société entrepreneuriale. Cette tendance est sous-tendue par le développement des plateformes de services (Uber, Airbnb, etc.), l'apparition de nouveaux espaces de travail (tiers lieux, espaces de coworking...), des phénomènes d'open innovation au sein des entreprises (mélanger des intrapreneurs – salariés – et des entrepreneurs sur un projet), ainsi que par la mise en place de dispositifs juridiques adaptés (comme l'emblématique statut d'autoentrepreneur). La montée du travail indépendant correspondrait aussi aux aspirations des

travailleurs : **depuis les années 1980, le développement de l'individualisation du rapport au travail renforcerait le désir d'autonomie, de gestion individuelle du temps de travail, et d'émancipation vis-à-vis des hiérarchies.**

Certaines études mettent en évidence des trajectoires professionnelles constituées de phases successives (entrepreneur/salarié) qui peuvent révéler différentes stratégies :

- commencer en tant que salarié afin de construire un réseau et de développer des compétences, puis se lancer en tant qu'entrepreneur. Cette stratégie est assez classique chez des personnes très diplômées ;
- commencer en tant qu'entrepreneur afin de développer des compétences dans la perspective de devenir ensuite salarié. L'entrepreneuriat apparaît ici comme un moyen de créer les conditions de son employabilité, par exemple lorsque les qualifications font défaut, ou que le diplôme ne protège pas face à certaines discriminations ethniques, religieuses, en lien avec l'adresse, etc.

Ainsi, **le développement de l'entrepreneuriat recouvre des réalités sociales contrastées.**

Le cas de figure très étudié des livreurs à vélo liés à des plateformes collaboratives (Uber Eats, Deliveroo, etc.) révèle, sous couvert de liberté entrepreneuriale, l'irruption d'une nouvelle forme de mal emploi et de sous-emploi pour des populations jeunes et précaires (Abdelnour, 2014). Plutôt qu'un maintien dans le chômage et ayant intériorisé une représentation négative du salariat (travail de bureau, horaires imposés et rigides, méconnaissance des protections sociales), ces jeunes peuvent se trouver attirés pour un temps par la formule d'un travail libre en apparence. Mais le désenchantement est en marche (expérience du lien de subordination aux plateformes, des accidents du travail non indemnisés, rémunérations faibles et non garanties, etc.) et de nombreux coursiers se mobilisent pour obtenir la requalification de leur statut en contrat de travail. On assiste également à la montée d'un phénomène de multi-activité (« slasher »), renvoyant

lui aussi à des situations sociales contrastées : combiner des activités pour diversifier ses talents et ses expériences *versus* chercher à compléter une activité principale peu stable, éprouvante ou trop peu rémunératrice.

**Le sujet est alors celui de la précarisation du salariat (temps partiels imposés, développement des CDD de courte durée, discriminations) et de la mauvaise qualité des emplois dans certains secteurs** : services à la personne, hôtellerie et restauration, arts du spectacle, etc.

### **Contre-tendances & bifurcations possibles**

Si les aspirations à l'autonomie prennent de l'ampleur, le désir de protection sociale et de sécurisation des parcours professionnels demeure un souci à la fois individuel et collectif. N'oublions pas que le salariat reste une forme d'emploi ultra dominante (87% des emplois). Aussi, **plutôt que de promouvoir les nouvelles formes de travail indépendant, des chercheurs imaginent la reconstruction d'un salariat réellement émancipateur.**

C'est par exemple le cas de la sociologue Danièle Linhart qui plaide en faveur d'un renforcement des aspects positifs du salariat tout en le libérant des mauvais côtés du lien de subordination grâce à une réelle contribution des salariés à l'élaboration des méthodes de travail.

### **Impacts sur le travail**

Le floutage des frontières auquel on assiste entre salariat et entrepreneuriat ne doit pas faire oublier que cette distinction demeure centrale dans notre système de protection sociale : le salariat reconnaît un lien de subordination à l'employeur, et offre en contrepartie les protections prévues par le droit du travail.

Mais qu'en est-il lorsque l'exercice du travail indépendant est, de fait, contraint par le contexte du chômage de masse, par une position de sous-traitance, ou encore par des relations de contrôle marquées (dans le cas des livreurs à vélo, les plateformes imposent par exemple des codes

vestimentaires) ? Des études indiquent en effet que 40% des entrepreneurs ont été dans l'obligation de s'installer en indépendant.

Finalement, la précarisation d'une partie des travailleurs qui se dessine à travers les nouvelles formes d'emploi indépendant incite à repenser le système de protection des actifs ainsi que les formes du dialogue social. Comment adapter les cadres juridiques pour une protection sociale plus universelle prenant en compte cette reconfiguration des relations d'emplois ?



### **Enjeux pour les collectivités publiques territoriales**

En tant qu'employeurs mettant en œuvre des politiques publiques en interaction avec la population, les collectivités disposent de réels leviers pour rendre le travail de leurs agents désirable, en conciliant les besoins de flexibilité et de sécurité.

Mais les collectivités ont aussi une réflexion à conduire sur la qualité des emplois indépendants ou salariés qu'elles suscitent dans leur environnement, via leurs pratiques de marchés publics, de délégations de service public et de subventionnement aux associations.



# Le choc des générations : un vrai faux problème ?

L'intergénérationnel s'est invité dans les organisations et ce faisant est devenu un sujet phare de la littérature organisationnelle. L'âge serait un facteur structurant de la relation au travail. Mais faut-il manager par les âges ? Nombre d'études montrent que sur des aspects essentiels de la vie professionnelle les aspirations sont convergentes quel que soit l'âge.



## La tendance en bref

Alors que les organisations étaient habituées à une force de travail resserrée autour des 22-55 ans, il n'est plus rare aujourd'hui de croiser quatre générations dans un même collectif de travail ou au sein des organisations : baby-boomers, nés dans les années 50-60, génération « X » des années 70, génération « Y » dite aussi « Millénials » ou « digital natives » des années 80-mi/fin des années 90 et enfin les « Z », premiers humains à baigner dans un environnement numérique depuis leur naissance. La démographie (allongement de l'espérance de vie en bonne santé, baisse de la natalité) et les enjeux économiques poussent en effet à ouvrir le spectre des générations présentes au travail. Pour assurer la soutenabilité de notre système de retraite par répartition, des réformes ont été lancées faisant passer les plus 55 ans de 7% des actifs en 2000 à 16,9% en 2018 (Insee). Les projections Insee de 2020 tablent aussi sur une progression jusqu'à 2040 de la part des plus jeunes, à laquelle devrait contribuer le développement de l'alternance et de l'apprentissage. Le facteur intergénérationnel se pose de façon particulière au sein des collectivités territoriales car les seniors occupent une place de choix sur la scène politique française : en 2016, il y a quasiment autant de députés ayant entre 70 et 80 ans qu'entre 40 et 50 ans et

en 2018, plus de la moitié des conseillers intercommunaux et départementaux ont plus de 60 ans !



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Rares sont les facteurs susceptibles d'affaiblir durablement cette dynamique d'élargissement générationnel des organisations. On peut penser au fait que les jeunes sont plus attirés par une activité d'indépendants que ne l'étaient leurs aînés : 45% des 18-24 ans estiment que travailler à son compte donne plus de liberté et une meilleure conciliation des temps (enquête *Conditions de vie et aspirations*, Crédoc, 2016). Les représentations négatives sur l'employabilité des seniors et le manque d'investissement dans leur formation tout au long de la vie sont aussi des freins puissants. Enfin, de nombreux métiers sont encore difficilement conciliables avec le vieillissement (usure et pénibilités), ou accessibles aux plus âgés (ainsi, les entreprises du numérique sont essentiellement composées d'hommes jeunes diplômés).



## Impacts sur le travail

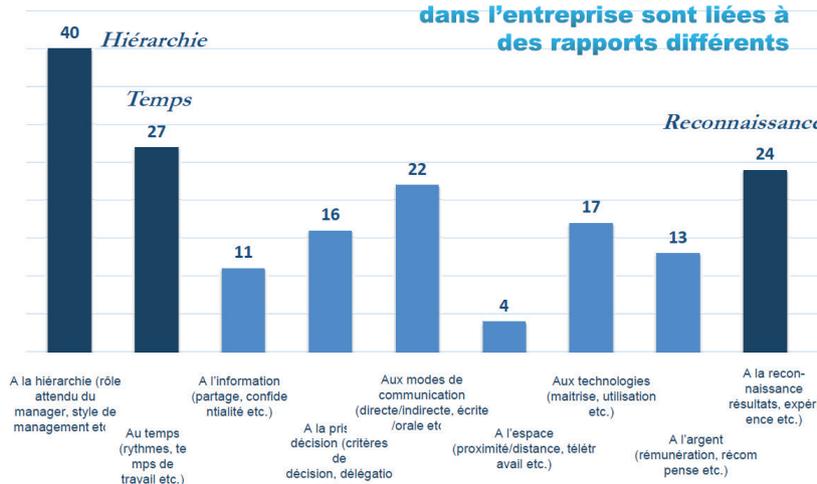
Cette montée de l'intergénérationnel a suscité moult analyses et discours faisant de l'âge un facteur structurant de la relation au

travail et à l'employeur. Chaque génération aurait des aspirations spécifiques en raison du contexte économique, politique et social dans lequel elle a évolué. Ainsi, les baby-boomers, entrés sans problème sur le marché du travail, seraient très respectueux de l'entreprise et de la hiérarchie. Les X, ayant connu des difficultés pour accéder à un emploi stable, seraient attachés à la réussite professionnelle et aux valeurs de l'entreprise. Ces deux générations seraient réfractaires au changement, déboussolées par le numérique. La génération Y, concomitante du numérique et de la crise économique, serait celle du « donnant-donnant ». Dans leur portrait dressé par l'APEC, ils sont des « individualistes en réseau », attachés à la collaboration, comme le montre le remplacement du terme « salarié » par celui de « collaborateur », en demande d'autonomie et de responsabilité, en quête de sens et d'une bonne rémunération, mais dans un rapport distancié à l'entreprise qui n'a pas ménagé leurs parents et grands-parents. Ils respecteraient l'expérience et les compétences des managers plus que le statut et en attendent direction, écoute et valorisation. Dans le public, on les dit moins soucieux de la culture territoriale que de la mission elle-même. Enfin les Z prolongeraient, en les accentuant, les attentes des Y : multiconnectés et multitâches, voire zappeurs,

ils sont réputés vouloir être utiles dans des organisations conviviales, inclusives, alignées sur leurs valeurs et leurs usages numériques. Le travail serait pour eux un facteur de bien-être et de socialisation, source de sécurité financière mais pas au détriment des valeurs.

Au final, ces différences générationnelles seraient sources de complexité et d'incompréhension et appelleraient à un « management par les âges », ou encore mieux « intergénérationnel », pour connecter les générations entre elles.

### Les causes de conflits entre générations dans l'entreprise sont liées à des rapports différents



InterGen Lab 2016 Marc Raynaud [www.omig.fr](http://www.omig.fr) Causes des conflits Intergénérationnels



#### Enjeux pour la société

Nombreux sont les chercheurs à souligner que l'âge n'explique pas plus les aspirations ou les pratiques que d'autres facteurs conjoncturels ou liés à des communautés d'expériences de vie ou de travail. Cette essentialisation des générations dans le monde professionnel serait, *in fine*, une grande réussite marketing ! Dans son avis sur *Les jeunes et l'avenir du travail* (2019, p.28), le CESE pointe ainsi une « jeunesse divisée sur son rapport au changement et ses aspirations au travail » entre ceux qui se vivent comme des « acteurs volontaires du changement » et ceux qui, sans nier le changement, sont à la recherche de stabilité ».

L'enquête d'Opinion Way - Horoquartz « Relation au travail : l'âge est-il vraiment un différenciateur ? » (2018) montre que beaucoup d'attentes sont transgénérationnelles : attachement à la valeur travail, sens, autonomie et souplesse d'organisation, rémunération, envie de se former, ou encore conciliation des temps. Nombre de ces attentes ont été initiées par les revendications des générations précédentes et les évolutions du travail comme la féminisation de l'emploi.

Plutôt que l'âge, il semble donc souvent plus pertinent de chercher à répondre aux besoins et attentes des employés en mobilisant des critères comme le sexe, les statuts (privé/public/fonctionnaires), les cultures métiers, la longueur de l'expérience dans un même milieu donnant le sentiment d'appartenir à une même tranche « d'âge professionnelle », les diplômes, ou encore les situations de vie générant des aspirations similaires (prise d'un nouveau poste, devenir jeune parent ou proche-aidant, avoir une maladie chronique, être en situation de handicap ou « usé » par une longue carrière, etc.).

Il apparaît que les différences générationnelles les plus marquantes sont liées aux usages numériques :

par exemple, l'utilisation du numérique au travail à des fins personnelles ou écouter de la musique en travaillant sont des pratiques bien plus courantes chez les Y et les Z que chez les X et les *baby-boomers*.



#### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les enjeux d'une cohabitation intergénérationnelle réussie au sein des collectivités sont nombreux : gestion des carrières longues ; dépassement des préjugés respectifs sur les générations ; transmission des savoirs ; implication des jeunes dans la vie de l'organisation.

La rémunération est un enjeu intergénérationnel particulièrement sensible dans la fonction publique contrainte par ses grilles de rémunération et sa progression de carrière à l'ancienneté. Des propositions de baisser le salaire des anciens se font entendre au nom d'une équité avec les jeunes générations aux parcours moins linéaires et qui subissent une baisse du pouvoir d'achat très marquée dans la fonction publique territoriale (DGAP, 2020).

La fonction publique peine aussi à prendre en compte le renversement de la hiérarchie des compétences lié au déploiement du numérique : dans certains domaines, les jeunes générations sont plus expertes que leurs aînés, et leurs pratiques peuvent être plus en phase avec celles d'une partie des usagers (dématérialisation, innovation ouverte...). Comment valoriser cela ? La création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) en 2014 est un premier pas. Les jeunes fonctionnaires sont d'ailleurs plutôt favorables à une rémunération et une progression prenant davantage en compte l'engagement et le travail.



# Travail plaisir, travail gagne-pain, duel ou duo ?

Les nouvelles générations sont réputées avoir un rapport au travail qualifié de post matérialiste, mettant l'accent sur l'épanouissement personnel que procure l'activité professionnelle, plus que sur les conditions matérielles (salaire, sécurité, etc.) que celle-ci permet. Si cette vision se vérifie en partie, elle est à nuancer. En effet, ce sont souvent les travailleurs les plus aisés et éduqués qui expriment ces aspirations, tendant à masquer un rapport au travail bien plus instrumental pour une large partie de la population, cantonnée à des emplois de faible qualité et à des situations souvent précaires.



## La tendance en bref

Le marché de l'emploi connaît une recomposition profonde depuis vingt ans, marquée par le recul du secteur manufacturier (moins 20% d'emploi depuis le début des années 2000) et la forte croissance du secteur tertiaire (plus 27%)<sup>19</sup>. Les emplois à forte valeur ajoutée sont également en augmentation, avec par exemple une croissance nette des recrutements de cadres ces dernières années<sup>20</sup>. À l'opposé, les emplois très peu qualifiés sont aussi en augmentation, sous l'impulsion de l'économie de plateforme, de l'automatisation des tâches, de la croissance du secteur de l'aide à la personne, de l'immigration (qui alimente des secteurs comme le BTP, le nettoyage ou l'agriculture)<sup>21</sup>, et du subventionnement de l'État (baisse des charges sur les bas salaires, prime d'activité, etc.). Ainsi se dessine une polarisation du marché de l'emploi combinant une forte hausse des emplois très qualifiés, une hausse modérée des emplois peu qualifiés, et un net recul des emplois intermédiaires. Cette évolution qui affecte de nombreux pays dont les États-Unis dès les années 1980, semble prendre de l'ampleur en France. Dans

la configuration qui se met en place, **des travailleurs très qualifiés, bien payés, mobiles et recherchant l'épanouissement dans le travail cohabitent donc avec des travailleurs précaires pour qui les conditions matérielles sont primordiales**, et qui ne peuvent trouver de potentiel de réalisation personnelle dans un travail de moindre qualité.

La valorisation grandissante des dimensions intrinsèques du travail (quête de sens, réalisation de soi, accord éthique, etc.) apparaît donc comme une tendance circonscrite aux couches professionnelles privilégiées. Pour une large fraction de la population active, le travail demeure un gagne-pain et peut difficilement s'envisager comme une fin en soi.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Certains auteurs utilisent l'image du sablier pour décrire un marché du travail dans lequel les professions intermédiaires trouvent de moins en moins leur place à cause notamment de l'automatisation qui détruit de nombreux emplois : avec

la robotisation, le *big data* et l'intelligence artificielle, nombre de fonctions manuelles, mais aussi immatérielles et de médiation disparaissent, et les nouveaux métiers qui émergent en relation avec ces mutations technologiques tendent à renforcer les très hautes qualifications et les plus basses. Cette dualisation du marché du travail apparaît donc comme une lame de fond difficile à contrer. Pour autant, de nombreux facteurs sont susceptibles de moduler son ampleur : législation du travail (quelle place pour les CDD courts ?) ; emplois peu qualifiés (poursuite ou remise en cause de la politique de subventionnement par l'État des bas salaires qui n'incite pas à la montée en gamme des productions ?) ; formation professionnelle (vers un accès facilité pour les chômeurs et pour les moins qualifiés, qui ont aujourd'hui moins accès à la formation que les autres catégories professionnelles ?) ; réinvention des métiers (demain, un renouveau de l'artisanat et d'une agriculture de qualité ?) ; etc.



### Enjeux pour la société

L'insertion professionnelle est une composante centrale de l'intégration à la société. En effet, « plus l'individu est intégré dans la sphère professionnelle, plus il a de chances d'être reconnu pour sa contribution à l'activité productive et valorisé dans la société, et plus il a de chances également de jouir d'une sécurité face à l'avenir. Ces conditions sont favorables à son engagement dans l'action collective, à son épanouissement familial et à sa participation régulière aux affaires de la Cité. Lorsque l'individu ne peut bénéficier de ces conditions et doit affronter la précarité professionnelle, il risque de connaître également des difficultés dans les autres sphères de l'intégration »<sup>22</sup>.

Pour Serge Paugam, l'intégration professionnelle idéale (« intégration assurée ») combinerait la reconnaissance symbolique (le travailleur éprouve de la satisfaction) et matérielle (condition matérielle suffisante pour planifier un avenir). Sans ces conditions optimales, l'intégration peut être incertaine (satisfaction au travail mais instabilité de l'emploi), laborieuse (insatisfaction mais stabilité) mais aussi disqualifiante (insatisfaction et instabilité).

Privés de sens, de reconnaissance et de stabilité, des travailleurs inscrits dans le schéma de l'intégration disqualifiante ont toutes les chances de cumuler d'autres handicaps : difficultés familiales (moindres chances que les autres salariés d'avoir de bonnes relations de couple et de famille) et sociales (éloignement de la politique, de la vie collective de l'entreprise, perte de confiance, etc.), risques psychosociaux, apathie, etc. C'est finalement l'individu dans son entièreté qui se retrouve disqualifié par une situation professionnelle précaire et sans qualité.

Un clivage fort s'installe alors entre les travailleurs qualifiés qui jouissent d'un travail enrichissant (à tous points de vue) et les autres : le mouvement d'élévation et d'égalisation des classes sociales qui a caractérisé les Trente Glorieuses semble bel et bien rompu. Sur le long terme, l'accentuation continue de ce clivage peut avoir de lourds impacts notamment en termes de cohésion sociale.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités territoriales, malgré des grilles de salaires moins ouvertes que dans le privé ne sont pas à l'abri des risques de dualisation. Le recours à des délégataires de service public et à des contrats courts peut dans certains cas générer de la précarité aux marges de l'institution. En interne, certaines catégories d'agents sont assimilables à des travailleurs pauvres, notamment des agents de catégories C ne parvenant plus à se loger au cœur des agglomérations à cause de la hausse du coût des logements. Certains emplois des services urbains ainsi que dans les métiers du social et de l'aide à la personne apparaissent comme des métiers d'usure et, dans les faits, les mobilités professionnelles sont loin d'être toujours anticipées et favorisées. Enfin, le clivage entre les professionnels pour qui le travail peut être une fin (cadres...) et ceux pour qui il reste un moyen (agents d'exécution...) est présent dans le secteur public aussi bien que dans le secteur privé.

La formation et l'appui à passer les concours, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'accompagnement des mobilités professionnelles, la politique sociale de l'employeur (aide aux agents en difficulté, subventionnement des loisirs et de la culture...), les politiques de qualité de vie au travail (QVT) apparaissent alors comme de puissants leviers aux mains des collectivités pour limiter les risques de dualisation. Par ailleurs, les collectivités peuvent aussi mobiliser le levier des valeurs (valeurs du service public à l'usager) pour favoriser la cohésion entre des groupes professionnels entre lesquels la défiance peut se développer à la faveur de la dualisation (cols bleus contre cols blancs, agents de terrain contre agents du siège, etc.).



# La flexibilité horaire pour mieux concilier vies personnelle et professionnelle

Le mot flexibilité a longtemps souffert d'une image péjorative en France. Il s'est transformé en aspiration, parce qu'il porte la promesse d'un meilleur équilibre dans l'engagement entre sphère professionnelle et sphère privée. Cette tendance confronte les acteurs publics à de multiples questions et incertitudes.



## La tendance en bref

L'étude « Tendances mondiales en talents 2019 » (Mercer) indique que parmi les aspirations les plus partagées, figure celle d'avoir des horaires de travail flexibles. Cette évolution est favorisée par les transformations du rapport au travail, le besoin de flexibilité d'entreprises, la révolution numérique. Le concept de conciliation emploi-famille est apparu avec la hausse de l'activité féminine au cours des années 1990.

Aux yeux de bien des femmes, la rigidité de l'organisation du travail empêche de concilier vie professionnelle et vie privée, voire, dans certains pays, pousse vers le travail au noir. Les enquêtes soulignent néanmoins que la demande d'élasticité horaire est désormais portée par les hommes comme par les femmes, et ceci à tous les âges de la vie<sup>23</sup>. C'est dans la « génération sandwich » (40-60 ans) que cette demande est la plus forte en France (83%), pour s'occuper de parents âgés et d'enfants pas tout à fait autonomes<sup>24</sup>.

Les modalités de travail flexibles qui reviennent à donner aux travailleurs la possibilité d'ajuster la durée, les horaires et le lieu de travail en fonction de leur situation sont nombreuses

(télétravail, horaires variables, crédits d'heures, temps partiel, souplesse d'utilisation des congés, ...) et se réinventent à grande vitesse.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Les vents sont favorables au déploiement de cette tendance, d'autant qu'encore un salarié sur deux en France ne dispose d'aucune latitude sur ses heures d'arrivée et de départ. Son déploiement dépendra probablement de la balance entre avantages et inconvénients perçus, tant du côté des travailleurs que des employeurs. Des signaux faibles laissent augurer que la tendance pourrait favoriser des statuts d'emploi combinant flexibilité horaire et sécurité. Si le travail salarié arrive à réaliser cette combinaison, il pourrait être gagnant au détriment du travail indépendant. Les jeunes dits de la génération Z, nés après 1997, sont nombreux à vouloir combiner liberté d'organisation et sécurité selon l'étude menée par Mazars et Opinion Way en 2019, qui résume « De la liberté oui... mais en CDI »<sup>25</sup>. 73% d'entre eux attendent de l'employeur

qu'il permette d'organiser ses horaires de travail de façon plus flexible, mais ils ne sont que 25% à percevoir l'auto-entrepreneuriat comme la solution.

Le statut d'indépendant est associé à l'insécurité. Bien des jeunes disent leur besoin de se dégager des créneaux larges pour cumuler d'autres activités que le travail. « Le temps partiel et les horaires moins lourds apparaissent comme une alternative à ce changement de mentalité. L'avenir semble surtout porté vers une façon de travailler hybride en sécurisant une partie de son activité (et de son revenu) en CDI à laquelle s'ajoute d'autres types d'activité : Freelance, création d'entreprise ou activité associative ou personnelle... »<sup>26</sup>.



## Impacts sur le travail

Cette aspiration pousse à la remise en cause des trois unités de temps, de lieu et d'action caractéristiques du modèle fordiste. Elle contribue à l'attractivité des statuts d'indépendants, à la flexibilisation du travail, ainsi qu'au développement du *coworking*, du télétravail et du travail en dehors des horaires habituels.

Les impacts positifs de la flexibilité horaire se mesurent au moins à quatre niveaux :

1) Associés ou non à des dispositifs de garde des enfants, les aménagements horaires font que les mères sont moins contraintes d'interrompre leur carrière. Là où ces aménagements existent, les aspirations professionnelles des femmes et leur taux de maintien dans l'entreprise augmentent<sup>27</sup>.

2) Ces modalités contribuent au maintien du personnel dans l'entreprise, à sa motivation et son engagement. Une enquête menée dans 17 pays<sup>28</sup> a démontré la corrélation entre la possibilité de choisir son environnement de travail et le niveau d'engagement. Les salariés apprécient par exemple de n'être pas tenus de poser une demi-journée pour s'absenter quelques heures pour telle ou telle raison. **Les horaires souples sont un antidote à l'absentéisme et au turn-over, et à ce titre réduisent les coûts cachés dans l'entreprise.**

3) Les dispositifs de télétravail permettent aux salariés de gagner sur le temps de transport et de dégager du temps pour des activités, liées ou non au travail.

4) La flexibilité des horaires est un atout en termes de recrutement. Un salarié français sur deux dit être prêt à changer d'entreprise pour un environnement de travail plus flexible.

Cette tendance a aussi des impacts négatifs, ce qui en souligne les risques :

1) Toutes les femmes n'en tirent pas profit. La flexibilité dégrade la conciliation travail-famille des femmes cadres.

2) **Les cadres, qui jouissent de la plus grande autonomie pour organiser leurs horaires le payent par un surcroît de travail.** Le temps de travail annuel moyen des Français a considérablement baissé depuis 1975, sans que les cadres bénéficient de ce mouvement (Insee, Portrait Social 2019).

3) Cette tendance porte un risque de surinvestissement des salariés qui est d'autant plus favorisé par le numérique. La tendance à la disparition de la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle (« blurring ») provoque des dégâts qu'on commence à peine à mesurer. Par ailleurs, l'autonomie accordée au salarié dans l'organisation de son temps de travail a pour contrepartie un contrôle indirect plus fort (évaluation, direction par objectifs, rémunération à la performance, ...).

4) Il existe un risque d'isolement des salariés et de délitement du lien au sein des équipes.



### Enjeux pour la société

La flexibilité des horaires contribue à la désynchronisation des temps sociaux. Faut-il s'en réjouir ? Jusqu'à quel point ? Par ailleurs, le télétravail bouleverse les repères spatio-temporels habituels. Cela contribue à un temps sans limites claires, que chacun organise voire ritualise à sa manière. Choisi par les uns, ce rapport au temps est subi par d'autres. Les chercheurs se divisent par ailleurs sur la question de savoir si nous avons ou non besoin de la dualité travail-vie personnelle pour structurer nos vies.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Un enjeu consiste à définir le cadre dans lequel la flexibilité peut s'exercer. **Le développement du télétravail pose en effet de redoutables questions d'organisation, d'équité (dès lors que tous les métiers ne peuvent pas y avoir accès), et de vie des collectifs de travail** : quels jours faut-il bloquer sans possibilité de télétravail ? Quelles règles pour que le télétravail s'adapte aux temps collectifs dans l'espace de l'employeur ? Jusqu'où aller dans une approche individualisée de la flexibilité, qui serait fonction des missions des agents et de leur autonomie par exemple ? Un autre enjeu porte sur la manière de combiner flexibilisation des horaires de travail et accueil du public. Dans une étude sur « Les nouvelles temporalités territoriales » (2017) les élèves de l'INET estiment que le rôle du service public n'est pas de construire une ville disponible 24h sur 24. Il convient de la même manière de penser les limites de la flexibilité.



# Une attente croissante de protection face aux effets négatifs du numérique

L'impact du numérique sur le travail est perçu sous un jour nettement positif. Mais le sentiment prend de l'ampleur qu'il convient de poser des garde-fous et d'apprendre à se protéger de certains effets. L'acteur public peut se préparer à voir monter la défiance envers le numérique. Il peut néanmoins éviter à son niveau que cette tendance s'approfondisse, ceci de multiples manières, y compris en veillant à ne pas s'emprisonner dans des logiques d'optimisation.



## La tendance en bref

La perception de l'impact des outils numériques sur le travail est positive. Ceux-ci favorisent, aux yeux d'une majorité de travailleurs en France, la réactivité dans l'échange, l'organisation du travail d'équipe, l'autonomie professionnelle, la flexibilité dans les horaires de travail, la possibilité de nouvelles formes d'organisation telle le télétravail<sup>29</sup>. Mais des effets indésirables sont apparus, ce qui fait que la perception devient mitigée sur bien des sujets, et qu'il n'est pas exclu que le rapport coûts/avantages initialement perçu par les salariés comme favorable au numérique puisse à terme s'équilibrer voire s'inverser.

Des perceptions se sont consolidées ces dernières années : le numérique entraîne une intensification des rythmes du travail, une surcharge d'informations non sollicitées, des interruptions perturbant l'activité, et il contribue au sentiment d'urgence permanente. Le niveau de confiance envers le numérique part de très haut,

mais il s'érode au fil du temps. Ses conséquences sur l'organisation et la qualité de vie au travail sont désormais perçues sous le signe de l'ambivalence.

Le numérique est aussi associé à la fatigue (43 % des salariés français), au stress, au travail répétitif, à la moindre coopération avec les collègues, au rapport plus distant avec les clients ou usagers, voire à la dégradation du lien social. D'où des mots (infobésité, technostress...) et des questions nouvelles. L'hyper choix permis par le numérique est-il si bénéfique que cela, dès lors qu'il engendre de l'épuisement informationnel ? Le débordement des sphères professionnelles et privées ne devient-il pas un problème majeur, et dans les deux sens, puisque le travail s'invite dans la sphère privée et inversement ?

La moitié des salariés en France travaille le soir, presque autant le week-end, et une majorité de cadres déclarent travailler durant leurs jours de repos. Ces mêmes cadres font, ce n'est pas un hasard, désormais

apparaître l'équilibre vie privée/vie professionnelle comme une priorité. L'omniprésence du numérique contribue par ailleurs au sentiment de surveillance latente, et d'autres sujets renforcent le caractère mitigé voire critique des perceptions, tel celui des impacts négatifs du numérique sur l'environnement et le climat (pollution numérique).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Il est difficile d'anticiper le devenir de cette tendance. Les outils numériques peuvent réduire des pénibilités ou accroître la charge de travail, être vécus comme émancipateurs ou aliénants (Mériaux, 2017)<sup>30</sup>, et en fonction du rapport perçu coûts/avantages être plébiscités ou rejetés.



## Impacts sur le travail

Les personnes acquièrent de nouvelles compétences pour maîtriser les effets négatifs du

numérique, comme par exemple mettre des plages horaires fictives sur leur agenda, ou se déconnecter de temps à autre (un salarié français sur deux déclare faire une activité récréative toutes les 2 heures). Mais toutes ne sont pas à égalité face aux opportunités et risques apportés par le numérique.



### Enjeux pour la société

Cet effet de bascule se mesure aussi dans la société. Les espoirs considérables placés par certains dans le numérique, par exemple de renforcement de la démocratie, d'éducation, d'accès à l'information, etc. laissent la place à une vision mitigée. Concernant la démocratie, il suffit de penser au développement des *fake news*, du complotisme, des bulles idéologiques sur les réseaux sociaux, dont il est difficile de savoir s'il est compensé par l'extraordinaire diffusion d'informations ou l'émergence des lanceurs d'alerte.

Réguler la coexistence de ce qu'on appelle parfois les « deux numériques », celui de l'automatisation, de la substitution hommes/machines, de l'optimisation, du contrôle d'un côté, et celui de la collaboration, de la redistribution des informations et de parcelles de pouvoir de l'autre, s'avérera déterminant à l'échelle de la société pour arriver à en limiter les externalités négatives (Mériaux, 2017).



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'acteur public peut se préparer à voir monter la défiance envers le numérique, à travers de nouveaux sujets qui en soulignent des effets délétères. Il existe un débat autour des ondes, de la 5G, des équipements (ex. lumière bleue) et bien d'autres sujets devraient surgir. On constate par ailleurs que bien des agents publics sont équipés d'outils sans être formés à leur usage. Certains d'entre eux découvrent chez le médecin les effets sur leur santé d'un mésusage. De façon générale, les professionnels expriment de fortes attentes de formation et d'accompagnement pour s'assurer d'une maîtrise des outils, que seule une fraction d'entre eux maîtrise vraiment. Partout, les professionnels disent leur besoin d'outils discutés, co-construits, qui tiennent compte de leur activité<sup>31</sup>. Autant en profiter pour aborder la question

des usages, à côté d'autres sujets comme la protection et la gestion des données, l'éthique numérique, ou l'accompagnement au télétravail.

Pour éviter que la tendance à la défiance s'accroisse, il est en effet probable que l'acteur public doive accompagner de réflexion la mise en œuvre des outils numériques. Les logiques d'optimisation et de temps réel que portent ces outils peuvent en effet entrer en tension avec les valeurs du service public.

L'enquête « Le travail social et médico-social à l'heure du numérique » (2019) menée auprès du personnel de la Métropole de Lyon avait souligné que le numérique est approprié tant qu'il est perçu comme au service des missions. En revanche, si dans le cadre du travail social il est perçu comme évacuant l'humain, il peut être rejeté par les professionnels. Les technologies numériques possèdent des capacités à la fois d'autonomie et d'émancipation, et d'aliénation et de prescription, qui se déploient en fonction de leur contexte d'appropriation. Il convient à l'acteur public de faire avec ces deux logiques en tension pour favoriser le déploiement des capacités bénéfiques du numérique.

Il reste que les employeurs, publics comme privés, n'ont pas la main sur tout. La problématique de la connexion permanente, par exemple, a impacté la sphère personnelle comme elle a impacté la sphère professionnelle, et bien des gens ont appris à importer des stratégies de l'une vers l'autre.

Lors d'une recherche sur la déconnexion en voyage, on s'est aperçu que le voyageur est davantage contraint de rester connecté et joignable en raison des attentes de sa famille que par la pression de son entreprise. Face à l'attente sociale de disponibilité ou de joignabilité, le chercheur Pierre Laniray estime alors qu'il n'est guère réaliste pour les entreprises de s'efforcer de réguler au niveau professionnel des comportements ayant largement cours dans la sphère privée<sup>32</sup>.



# Relativiser la place du travail pour mieux en redéfinir les contours

Et si la vraie richesse au 21<sup>e</sup> siècle était de disposer de son temps ? Si certains pronostiquent depuis longtemps la fin du travail sans que cela ne semble se réaliser, les questions de réduction du temps de travail, de revenu universel, ou de recomposition des sphères de vie se posent régulièrement, s'appuyant sur des enjeux et idéologies divers.



## La tendance en bref

La centralité du travail est connexe au temps important que tout un chacun lui consacre, à son rôle dans la construction des identités individuelles, et au lien existant entre les positions professionnelles des individus et leur statut social. Questionner la centralité du travail revient alors à interroger des dimensions multiples de la vie familiale et sociale des individus.

De nombreux questionnements tournent autour des articulations entre le travail et les activités personnelles. À l'échelle de la vie, la part dédiée au travail n'a cessé de diminuer dans les pays occidentaux, passant de 40% en 1900 à 10% dans les années 2000<sup>33</sup> du fait de réformes dans le champ du travail lui-même (congrés payés, temps de travail hebdomadaire...), de l'allongement de la durée des études, mais aussi de l'augmentation de l'espérance de vie. Au bout du compte, nous disposons de quatre fois plus de temps libre aujourd'hui qu'il y a un siècle.

**Le travail occupant quantitativement moins de place dans nos vies, nos activités et liens sociaux extra professionnels se multiplient par ailleurs, contribuant à relativiser le rôle du travail dans la construction de nos identités** : chacun peut

être employé, mais aussi militant ou bénévole, sportif, parent, voyageur ou lecteur passionné. Le développement des capacités professionnelles et de l'employabilité passe d'ailleurs de plus en plus par le hors travail. À l'occasion d'une étude européenne de 2009, 68% des Français déclaraient que le travail tenait une place très importante dans leur vie<sup>34</sup>. Ils sont aussi ceux qui, parmi les européens, accordent le plus d'importance aux dimensions intrinsèques du travail (épanouissement, quête de sens, accomplissement, utilité sociale)<sup>35</sup>. Toutefois, d'après la même étude, les Français sont aussi les plus nombreux d'Europe à souhaiter que le travail prenne moins de place dans leur vie (65%).

Cet apparent paradoxe révèle un malaise vis-à-vis du travail, qui semble ne pas répondre aux attentes actuelles d'utilité sociale, d'épanouissement personnel, et de meilleure conciliation des temps professionnels et personnels. Il en découle une montée des risques psychosociaux, mais aussi un rapport plus instrumental au travail pour une partie de la population, tentée d'assouvir ses aspirations contrariées dans d'autres sphères que le travail.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

La relativisation du travail se manifeste différemment en fonction des catégories socio-professionnelles, et de chaque parcours de vie (charge familiale, niveau de diplôme, modèle parental, etc.). **Si pour beaucoup il n'est plus question de « perdre sa vie à la gagner », pour certains cela passe par un accroissement significatif de la productivité au travail et hors travail (en d'autres termes, mener plus d'activités dans d'autres sphères de vie ne signifie pas pour autant moins travailler).**

**En revanche, des collectifs font de la réduction du temps de travail un prérequis.** C'est le cas par exemple du Collectif Travailler Moins, du Mouvement pour un Développement Humain, ou encore de la Coopérative d'Inactivité qui revendique la possibilité d'un temps partiel choisi, le choix de ses horaires, le revenu universel, ou encore la semaine de trois jours. Le travail contraint comme condition de survie sociale et matérielle est dénoncé par ces acteurs, qui souhaitent que les personnes puissent se définir et s'épanouir autrement que par leur situation professionnelle. Pour eux, moins travailler doit permettre de prendre soin de

soi, de gagner en productivité et bien-être, d'éradiquer le chômage en répartissant le travail disponible, de mieux redistribuer les richesses produites, mais aussi de prendre soin de l'environnement (moins produire, moins consommer, plus jardiner, réparer et s'entraider). Mais la réduction du temps de travail promue par ces collectifs se heurte à d'autres points de vue construits autour d'arguments économiques qui ont toutes les chances de peser lourd à l'avenir. Dans un rapport du Sénat de 2016<sup>36</sup>, Albéric de Montgolfier note ainsi que la réduction du temps de travail que nous avons connu ces dernières décennies n'a pas permis d'accroissement significatif du capital, ni du PIB potentiel.

Dans un contexte de compétition mondialisée dans lequel les Français travaillent moins longtemps et pour plus cher que les principaux pays concurrents, il faudrait à l'inverse, explique-t-il, augmenter le temps de travail sans compensation salariale pour augmenter la compétitivité des entreprises.



### Enjeux pour la société

Si pour une fraction de la population la centralité de l'emploi doit être relativisée, le « travail » entendu comme activité socialement utile semble pour sa part bien moins remis en cause. Derrière les idées égalitaires, écologiques, ou encore décroissantes qui incitent à partager l'emploi et à réduire la place du travail, on décèle chez les individus une aspiration forte à se concentrer sur des activités utiles et porteuses de sens, que l'emploi d'aujourd'hui n'est souvent pas en mesure d'apporter (s'investir dans une association, faire du travail domestique, s'entraider ne sont pas reconnus comme des activités productives et donc gratifiées d'une rémunération). Ce sont nos représentations collectives qui sont ici interrogées : la valeur d'une activité doit-elle être considérée uniquement pour sa contribution au PIB ? L'intégration sociale devrait-elle être déterminée par l'accès à un emploi ? L'emploi et le revenu doivent-ils rester liés ?



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'action en faveur de la transition environnementale, de plus en plus active sur de nombreux territoires, offre un cadre propice pour penser la création de valeur sous toutes ses formes et construire des politiques publiques qui valorisent autant l'utilité sociale que la production de richesse économique. Pour les collectivités territoriales qui déploient ces politiques publiques, il semble indispensable de veiller à la cohérence des valeurs promues à l'extérieur et en interne. Il s'agit alors d'apporter des réponses aux attentes en matière de qualité du travail, de sens, de qualité de vie, d'autonomie, d'articulation des temps professionnels et personnels, etc., qui prennent de l'importance et agissent autant sur l'attractivité que sur la performance.



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/reconversion-professionnelle-de-cadre-a-artisan-tout-plaquer-pour-un-metier-manuel-est-ce-que-ca-pai.html>
2. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/06/06/20002-20170606ARTFIG00130-les-francais-plebiscitent-le-changement-de-vie-professionnelle.php>
3. Par exemple : <https://www.eveilauxmetiers-lyon.org/>, <https://www.loutilenmain.fr/l-outil-en-main-concept.html> ou <https://www.ec-lyon.fr/actualites/2019/concours-artisanlab-initier-futurs-ingenieurs-aux-metiers-artisanat>
4. *Du labeur à l'ouvrage*, Laëtitia Vitaud, Calmann-Levy, 2019
5. D. Rodet, « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'IRES*, n°99, 2019.
6. C. Lebas, « Carrière d'auto-entrepreneur et rapports (critiques) au travail : comment les coursiers à vélo font émerger des contestations », *La Revue de l'IRES*, n°99, 2019.
7. Dominique Méda, Patricia Vendramin, enquête SPREW conduite en 2006-2008 dans six pays européens dont la France.
8. Sylvie Monchatre, « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, 2007.
9. IFOP, « Les Français et la mobilité professionnelle, vague 2 », 2018.
10. Bertrand Lhommeau, Christophe Michel, « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », *Dares Analyses*, n° 49, novembre 2018.
11. Mickaël Portela, Camille Signoretto, « Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? », *Revue économique*, vol. 68, no. 2, 2017.
12. Entretien 28/06/2019, site Monster, <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/verite-reconversion-professionnelle-emploi>.
13. Typologie réalisée par le cabinet de formation et d'accompagnement SomanyWays sur la base d'un échange avec 150 jeunes de 20 à 35 ans (<https://www.somanyways.co/carrieres-lineaires-cest-fini/>).
14. Bohas A., Fabbri J., Laniray P. et De Vaujany, F.-X. (2018) « Hybridations salariat entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat – alterné », *Technologie et innovation*, ISTE OpenScience, 18 (1).
15. Jolly C. et Prouet E. (2016) « L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? », *France Stratégie*, n°2016-04 mars.
16. Lebas C. (2019) « Carrière d'auto-entrepreneur et rapports (critiques) au travail : comment les coursiers à vélo font émerger des contestations », *La Revue de l'IRES*, 2019/3 (n° 99), p. 37-61.
17. Linhart D. (2017) « L'ubérisation du code du travail n'est pas une fatalité, Imaginer un salariat sans subordination », *Le Monde diplomatique*.
18. Bohas A., Fabbri J., Laniray P. et De Vaujany F.-X. (2018) « Hybridations salariat entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat – alterné », *Technologie et innovation*, ISTE OpenScience, 18 (1).
19. OCDE (2019), *L'avenir du travail, Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019*. <https://www.oecd.org/fr/emploi/Perspective-de-emploi-2019-Highlight-FR.pdf>
20. Apec (2018, décembre), *Mutations du marché de l'emploi cadre : enjeux pour 2019*. <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%C3%A9tudes/pdf/mutations-du-marche-de-emploi-c>
21. Jolly C. et Prouet E. (2016), *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, France Stratégie, n°2016-04 mars. - [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final_0.pdf)
22. Paugam S. (2007, juin), *Quand l'intégration professionnelle devient disqualifiante*. *Économie & Humanisme*, numéro 381, [http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r381\\_24\\_integrprofdisqualifiante.pdf](http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r381_24_integrprofdisqualifiante.pdf)
23. Nadia Lazzari Dodeler, Diane-Gabrielle Tremblay, « Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie », *Question(s) de management*, vol.6, n°2, 2014.
24. Enquête Opinion Way pour Horoquartz, *Relation au travail : l'âge est-il vraiment un différenciateur ?*, 2018.

25. FUTURE OF WORK : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?
26. Site web [www.kommanddo.co](http://www.kommanddo.co), « Travail et flexibilité oui, mais en CDI ! », 2 mars 2020.
27. OIT, Le travail et la famille - *Comment créer un lieu de travail favorable à la famille*, 2015.
28. « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », Ipsos pour Steelcase, 2016.
29. TNS Sofres/ANACT 2016, *Comment salariés et dirigeants français perçoivent les effets du numérique sur les conditions de travail ?* et OpinionWay/Eléas 2018, *L'impact des outils numériques professionnels sur les salariés français*.
30. Entretien avec Olivier Mériaux, *Sociologies Pratiques* n°34/2017.
31. Entretien avec Marc-Éric Bobillier-Chaumon, *Sociologies Pratiques*, vol. 34/2017.
32. Pierre Laniray, « Faut-il vraiment déconnecter ? Enjeux autour de la mise en œuvre du droit à la déconnexion », *L'état du management* 2020.
33. Jean Viard, *Le Triomphe d'une utopie. Vacances, loisirs, voyages : la révolution des temps libres*, Éditions de L'Aube, 2015.
34. Étude du CESE, 2019. *Les jeunes et l'avenir du travail*, Dominique Castéra et Nicolas Gougain. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019\\_09\\_jeunes\\_avenir\\_travail.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf)
35. « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? », Davoine Lucie, Méda Dominique, *Informations sociales*, 2009/3 (n° 153), p. 48-55. DOI : 10.3917/inso.153.0048. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-48.htm>
36. Sénat, Rapport d'information n°292 (2015-2016) de M. Albéric de Montgolfier, fait au nom de la commission des finances, déposé le 13 janvier 2016

### Références et bibliographie :

- Laidet S. (2019), *Reconversion professionnelle de cadre à artisan : tout plaquer pour un métier manuel, est-ce que ça paie ?*, Cadreemploi. \_ <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/reconversion-professionnelle-de-cadre-a-artisan-tout-plaquer-pour-un-metier-manuel-est-ce-que-ca-pai.html>
- Scappaticci E. (2017), *Les Français plébiscitent le changement de vie professionnelle*, *Le Figaro*. \_ <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/06/06/20002-20170606ARTFIG00130-les-francais-plebiscitent-le-changement-de-vie-professionnelle.php>
- Vitaud L. (2019), *Du labeur à l'ouvrage*, Calmann-Levy.

10  
100  
10101  
101010  
010101  
10101 0  
10 1 1 100  
0 1 0 1 0 1 1  
0 1 0 1 10101  
0 10 1 1 1000  
1 0 1 0 1 0 1 0  
1010101 0 10 1 1  
10 0 0 1 0 1 0 1 1  
0 1 0 1 0 1  
010010101101010  
01010110101 0 10 1  
1 1000 1 0 1 0 1 0 1 0  
1 0 1 1010101 0 10 1  
1 1000 1 0 1 0 1 0 1 0  
1 0 1 1010101 0 10 1 1  
1000 1 0 1 0 1 0 1 0 1  
0 1 0 1 1010010101  
10101001010110101 0  
10 1 1 1000 1 0 1 0 1  
0 1 0 1 0 1 1010101 0 10  
1 1 1000 1 0 1 0 1 0 1 0 1  
0 1 1010101 0 10 1 1 10  
0 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1  
1000 1 0 1 0 1 1 0 1 0 1  
0 1 010010101101010  
01010110101 0 10 1 1 10  
0 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1  
1010101 0 10 1 1 1000 1  
0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 1010101  
0 10 1 1 1000 1 0 1 0 1 0 1  
0 1 0 1 0 1 1010010101010  
1010100101011010101010  
101010

0100101  
01101010010  
0101011010100100  
101011010100100101  
01101010010010101101  
0100100101011010100100  
10101101010010010101101  
010010010101101010010010  
10110101001001010110101001  
00101011010100100101011010100  
100101011010100100101011010100  
1001010110101001001010110101001  
00101011010100100101011010100100  
101011010100100101011010100100  
10101101010010010101101010010010  
1101010010010101101010010010101101010  
010010101101010010010101101010010010101  
1010100100101011010100100101011010100100  
101011010100100101011010100100101011010100  
10010101101010010010101101010010010101101010  
010101101010010010101101010010010101101010010  
10110101001001010110101001001010110101001010110  
101001001010110101001001010110101001001010110101001  
001010110101001001010110101001001010110101001001010  
1101010010010101101010010010101101010010010101101010  
01001010110101001001010110101001001010110101001010  
110101001001010110101001001010110101001001010110101001  
0010101101010010010101101010010010101101010010010101101010  
0010101101010010010101101010010010101101010010010101101010  
0110101001001010110101001001010110101001001010110101001001010  
1101010010010101101010010010101101010010010101101010010010101  
010100100101011010100100101011010100100101011010100100101011010  
1001001010110101001001010110101001001010110101001001010110101001  
0010101101010010010101101010010010101101010010010101101010010010  
10110101001001010110101001001010110101001001010110101001001010110  
101001001010110101001001010110101001001010110101001001010110101001  
001010110101001001010110101001001010110101001001010110101001001010  
110101001001010110101001001010110101001001010110101001001010110  
1010010010  
1011010

Auteurs : Caroline Januel, Anouk Jordan, Sylvie Mauris-Demourieux

# TRANSFORMATIONS NUMÉRIQUES

Des usages numériques toujours plus présents et indispensables au travail, mais aussi aliénants et nocifs pour la santé à long terme... Un regard de plus en plus exigeant posé sur la digitalisation du travail.

## 6 fiches tendances

- 1• Automatisation des tâches : travailler « grâce » ou « malgré » les machines (robots, logiciels) ? (p.68)
- 2• Travail à distance et individualisation des conditions de travail : le travail peut-il toujours produire du lien social ? (p.70)
- 3• Transformation numérique du travail : vers une approche par métiers ? (p.72)
- 4• Vers des collectifs de travail virtuels : la coopération est-elle possible à distance ? (p.74)
- 5• Délégation du travail à l'utilisateur : quels impacts sur le travail des agents publics territoriaux ? (p.76)
- 6• Usages numériques intensifs : quels dangers à long terme pour l'homme ? (p.78)



# à retenir

Les technologies numériques pénètrent le travail de multiples façons : généralisation de l'usage des ordinateurs individuels et des smartphones, déploiement des systèmes d'information d'entreprise et des applications métier, développement de l'internet des objets (objets/outils connectés, RFID...), traitement automatisé des données, big data et données ouvertes, intelligence artificielle et *deep learning*, robotisation... Leurs effets sur notre santé préoccupent – sur sollicitation, exigence de disponibilité permanente, poids du contrôle social implicite... – et commencent à faire l'objet de régulations plus ou moins contraignantes (droit à la déconnexion, bonnes pratiques de communication virtuelle)...



## L'automatisation des tâches s'inscrit dans une approche techno-centrée

Les deux premières fiches explorent l'évolution de la division du travail, manuel ou intellectuel, entre l'homme et la machine. Elles montrent que l'automatisation des tâches s'inscrit dans une approche techno-centrée du travail : chaque occasion de transformation numérique semble en effet saisie sans véritable réflexion préalable sur le travail humain, ce qui n'est pas sans impact

sur le contenu du travail et finalement sur les fonctions qu'il remplit pour l'individu et pour la société (fiche 1). Pourtant des alternatives existent : c'est en particulier le cas de l'approche métier, qui part des pratiques professionnelles pour procéder à la transformation numérique (fiche 2).



## La médiation des outils numériques modifie radicalement les façons de communiquer et d'être ensemble, sans provoquer d'effets univoques

La fiche suivante traite des effets de la généralisation du travail à distance sur l'individualisation des conditions de travail (fiche 3). Tel qu'expérimenté depuis le début de la pandémie, le travail à distance a creusé les inégalités sociales et de genre en termes d'environnement de travail. Cela montre l'importance d'une régulation du télétravail pérenne qui risquerait autrement de fragiliser la fonction intégratrice du travail en privant les sujets d'une sphère de construction de leur identité sociale séparée de la sphère domestique. Deux fiches abordent l'impact du numérique sur les relations humaines au travail, entre collègues (fiche 4) et dans la relation agent/usager (fiche 5).

La médiation des outils numériques modifie radicalement les façons de communiquer et d'être ensemble, sans provoquer d'effets univoques pour autant. Au sentiment d'isolement parfois ressenti répond la satisfaction également éprouvée d'une meilleure maîtrise de la distance avec les collègues ou les usagers ; à la perte des informations non verbales et à la raréfaction des échanges informels liée au mode distanciel répondent une rigueur parfois accrue dans la conduite des réunions. À l'évidence, la bascule vers le télétravail mériterait des enquêtes et des analyses fouillées pour dépasser le stade des appréciations générales.



## L'enjeu d'une réelle prévention santé en lien avec les usages numériques

La dernière fiche évoque l'impact de l'usage des outils numériques sur notre organisme et notre psychisme (fiche 6). Si des symptômes commencent à être repérés (troubles de concentration, tendinite du pouce...), on manque encore d'une vision d'ensemble des effets d'un usage prolongé des outils numériques sur la santé. Ces effets, sur lesquels alertent des recherches récentes, ont de quoi interpeller.

Alors que la transformation numérique s'accélère dans tous les compartiments de la vie, et singulièrement de la vie professionnelle, l'enjeu d'une réelle prévention santé en lien avec les usages numériques devient central, au-delà des chartes de bonnes pratiques numériques qui tendent à faire peser la responsabilité des usages sur les épaules des professionnels.

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques



**Comment réduire la distance entre l'organisation et le récit porté par le numérique (ses promesses d'agilité, de fluidité, de productivité, de solution à une multitude de blocages communicationnels, administratifs, organisationnels, etc.) ?**

La promesse d'un "Grand Soir" numérique est très présente dans les discours et les représentations. Dans ce récit, les technologies apportent le progrès au travail et au travailleur qu'elles assistent et déchargent de la pénibilité. Cette tendance au « solutionnisme » numérique tend à imputer aux seuls mésusages, ou à une implémentation incomplète, les impacts négatifs d'avancées comme l'automatisation ou de la dématérialisation. Il s'agit à l'inverse de dépasser une approche purement technique (limitée au choix d'outils par les services informatiques et à la formation aux outils) et d'adopter une pensée systémique pour modeler cette transition numérique (projet d'administration 2.0., accompagnement des publics, mutualisation des démarches).



**Comment préserver le sens de l'activité pour les équipes ?**

En modifiant à la fois les tâches qui incombent aux professionnels et les moyens dont ils disposent pour les effectuer (outils, ressources collectives, environnement physique de travail...), le numérique change en profondeur le travail et les métiers des collectivités. Son impact n'est pas univoque: le numérique peut transformer le travail pour le pire (si le sens s'efface derrière la technique) comme pour le meilleur (si les gains de productivité qu'il permet sont mis au profit d'une meilleure qualité de service). Comment promouvoir une transition numérique qui ne déstructure pas mais, au contraire, développe les métiers ?



**Comment préserver l'essence du service public ?**

De par leur qualité de pourvoyeuses de service public, les collectivités sont engagées auprès des usagers par les principes de continuité, de gratuité et d'égalité d'accès au service. En modifiant la relation avec les usagers, la transformation numérique redéfinit la façon dont ces principes peuvent être mis en œuvre. En positif, elle ouvre des possibilités nouvelles, en termes de consultation, de participation, de dématérialisation des procédures... En négatif, elle peut induire une déshumanisation des relations entre les citoyens et l'administration et un creusement des inégalités d'accès au service public. Comment faire en sorte que la transition numérique rapproche l'action publique des citoyens plutôt qu'elle ne constitue entre eux un écran ?



# Automatisation des tâches : travailler « grâce » ou « malgré » les machines (robots, logiciels) ?

Depuis le début des années 70, la puissance de calcul et de mémoire des ordinateurs s'est considérablement accrue. Elle est aujourd'hui telle que les machines s'avèrent plus performantes que l'homme pour effectuer certaines tâches, y compris dans les activités intellectuelles. Cette évolution suscite à la fois de fabuleux espoirs et d'immenses inquiétudes : les machines vont-elles prendre le travail de l'homme ? Redéfinir les contours du travail humain « par défaut » ? Ou seront-elles au contraire mises au service d'une organisation du travail répondant mieux à nos besoins (matériels, psychologiques, d'intégration sociale...) ?



## La tendance en bref

Depuis vingt ans, l'automatisation des process a conduit à une profonde modification de la structure de l'emploi : entre 2002 et 2014, la part des emplois routiniers ou « répétitifs » a baissé de plus de 8 points en Europe. Avec les progrès de l'intelligence artificielle, des tâches de plus en plus complexes sont concernées (ex. voitures autonomes).

**Au départ essentiellement cantonnée à l'industrie, l'automatisation est aujourd'hui très présente dans les services, en particulier dans la justice et le soin.** En cancérologie par exemple, l'intelligence artificielle est utilisée comme outil d'aide à la décision pour arrêter un diagnostic et définir un traitement (Depardieu, 2018), l'ordinateur proposant au médecin une sélection de cas cliniques comparables. En psychiatrie, des systèmes permettant d'associer des indices comportementaux à des diagnostics sont en cours de test.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

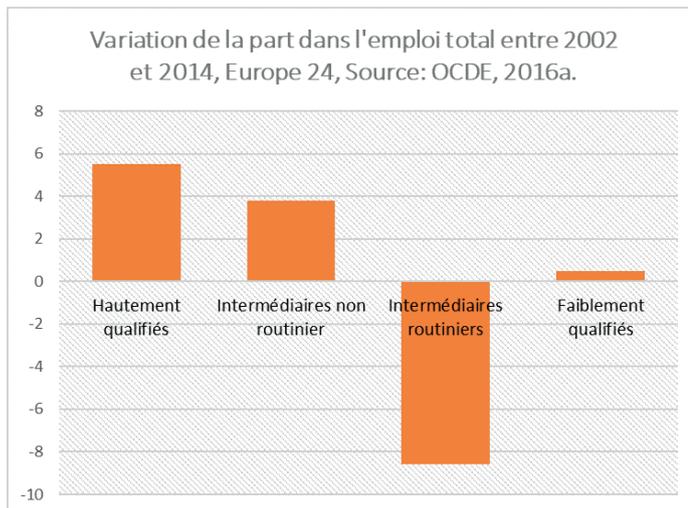
La substitution du capital au travail, pour être rentable, suppose un retour sur investissement rapide. Elle est d'autant plus attractive que les salaires réels sont élevés, et les coûts d'investissement faibles. Dans le contexte actuel de crise économique et de montée du chômage, le niveau de rémunération du travail pourrait tomber en-deçà du niveau nécessaire pour justifier les investissements d'automatisation. À cela s'ajoute un certain nombre de « coûts cachés », qui limitent la rentabilité des projets d'investissement dans l'automatisation. **La protection et la sécurisation des données, en particulier, induit souvent une dérive des budgets** tant du côté des entreprises que des collectivités territoriales, qui peinent à attirer des compétences en la matière (La Gazette, 17/02/2020).



## Impacts sur le travail

Les effets de l'automatisation sur le contenu et le sens du travail sont extrêmement controversés. **D'un côté, l'automatisation est souvent présentée comme permettant à l'homme de se concentrer sur les tâches à « forte valeur ajoutée ».** Une étude, centrée sur la fonction publique, y voit par exemple l'opportunité pour les agents de « *dégager plus de temps pour les interactions avec l'utilisateur, afin que celles-ci soient mieux ciblées et plus personnalisées* » (Direction Ministérielle de la Fonction Publique, 2018, p.6). En prenant en charge les tâches répétitives et en mettant à sa disposition leur capacité de traitement de l'information, les machines permettraient à l'homme de se recentrer sur son cœur de métier. **D'un autre côté, l'automatisation peut être facteur d'appauvrissement du travail humain.** Dans le travail des préparateurs de commande<sup>1</sup> par

exemple, le passage des listes papiers aux commandes vocales s'est traduit par une perte d'autonomie des opérateurs. Autrefois garants de l'ordre dans lequel les colis étaient empilés, ceux-ci sont dorénavant cantonnés à exécuter les gestes que leur dicte la commande vocale dans l'ordre dans lesquels ceux-ci leur sont donnés. Or, c'est dans l'équilibrage de la palette (essentiel pour la transporter ensuite efficacement) que réside une dimension essentielle du savoir-faire de métier des préparateurs de commande (Gaborieau, 2012). Avec l'automatisation, ce savoir-faire se perd, faisant de l'homme le simple exécutant d'un travail structuré par les machines.



### Enjeux pour la société

L'automatisation pose des questions éminemment politiques. Avec la transition numérique, une proportion considérable de métiers aujourd'hui existants devrait disparaître : les estimations les plus prudentes misent sur la disparition d'un métier sur dix, mais en précisant qu'un quart des métiers restants sera profondément transformé (OCDE, 2016 b). Cette évolution fait craindre la montée d'un « chômage technologique » touchant en priorité la population peu ou moyennement qualifiée<sup>2</sup>. Comment nous organiser collectivement pour préserver le droit de chacun à travailler ? La démocratie peut-elle (toujours) se construire au travail ?

Pour le syndicaliste Bruno Trentin, la démocratie se construit d'abord au travail. **À travers la question de la répartition des tâches entre les machines et les hommes, il n'est pas uniquement question d'employabilité, de santé au travail, mais aussi de la possibilité pour chacun de prendre part à la construction du monde dans lequel nous vivons.** En y effectuant un travail qui nous permette de vivre, mais aussi en y faisant valoir notre conception de ce qu'est un « bon travail » : une « belle palette », un « bon service public »...



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les métiers de la fonction publique comme ceux du privé, sont concernés par la transition numérique. Selon la Direction Ministérielle de la Fonction Publique (2018), **sept agents de la fonction publique d'État ou hospitalière sur dix relèvent de métiers au potentiel de transformation numérique important.** Parmi ces métiers certains, comme les fonctions d'accueil ou administratives, sont très présents dans la fonction publique territoriale.

Dans l'urbanisme aussi, des changements importants se préparent avec l'automatisation des demandes de permis de construire et d'une partie du travail des agents chargés de leur traitement<sup>3</sup>. Cette évolution, dont il est attendu un allègement du travail des services et une diminution des délais de traitement, ne va pas sans modifier les métiers de l'urbanisme et suscite une demande de formation des agents, en particulier concernant l'utilisation des nouveaux outils (Géoportail...).



# Travail à distance et individualisation des conditions de travail : le travail peut-il toujours produire du lien social ?

Le développement du travail à distance va de pair avec une individualisation des conditions de travail. Lorsque le travail quitte le bureau pour revenir à la maison, l'unicité de l'environnement de travail s'efface devant la singularité de chaque situation. Cette évolution creuse les inégalités, en particulier les inégalités sociales et de genre. Pour cette raison, on peut se demander si elle ne fragilise pas la fonction psychosociale du travail. Lorsque la scène domestique et la scène sociale se confondent, le travail peut-il toujours être vecteur d'émancipation ?



## La tendance en bref

L'environnement physique dans lequel travaillent les professionnels (locaux et postes de travail) est une composante clé des conditions de travail. De ce point de vue, le travail à distance induit un changement de paradigme. **En présentiel, la règle est l'égalité des conditions de travail.** Cela ne veut pas dire que cet objectif soit atteint (les clivages atelier/bureaux, central/territoires en attestent), mais il est recherché, par le biais d'accords de branche ou d'entreprise visant à encadrer collectivement les conditions de travail. **Le travail à distance, à l'inverse, mise sur l'individualisation pour permettre à chacun de disposer de conditions de travail « sur-mesure ».** C'est bien cette flexibilité de leurs conditions de travail que mettent en avant les salariés lorsqu'ils explicitent leurs attentes vis-à-vis du télétravail : ils y voient la possibilité de

travailler depuis le lieu de leur choix, et de gagner en flexibilité dans la définition de leurs horaires pour mieux combiner vie professionnelle et personnelle... En principe, le travail à distance, comme le travail en présentiel, est encadré collectivement. Pour le code du travail, il relève de l' "organisation du travail" et engage à ce titre la responsabilité de l'employeur, par exemple en ce qui concerne l'ergonomie des postes de travail. Mais, de fait, depuis les ordonnances Macron de 2017, ce principe a été considérablement assoupli : le télétravail peut dorénavant être mis en œuvre sans négociation d'un accord d'entreprise, un simple accord bilatéral employeur/ salarié suffisant. Devant le recours massif au travail à distance pendant la pandémie, l'exécutif et les organisations syndicales ont milité auprès du patronat pour une actualisation du cadre législatif : l'accord national

interprofessionnel qui en a résulté fixe un certain nombre d'orientations – par exemple en ce qui concerne la prise en charge par l'employeur des frais induits par le travail à domicile- mais il n'a pas de caractère contraignant. En ce sens, il n'existe pas aujourd'hui de règle fixant les moyens que doivent mettre en œuvre les entreprises pour limiter la disparité des conditions de travail de leurs salariés en termes d'environnement physique de travail.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Dans le contexte sanitaire actuel, le travail à domicile apparaît comme la seule alternative réaliste au présentiel. De ce fait, les conditions de travail des télétravailleurs tendent à refléter la disparité de leurs conditions de logement : les employés ne sont que 26 % à disposer d'une pièce

dédiée au travail où ils peuvent s'isoler, contre 40% pour les cadres (Lambert & al., 2020).

On peut penser qu'une fois le risque sanitaire contenu, la pratique du télétravail en espace collectif (ex. les espaces de co-working) se développera. Conçus et pensés comme des lieux de travail, ces espaces pourraient permettre une moindre individualisation des conditions de travail.



### Enjeux pour la société

Le travail est –avec l'amour– l'une des principales scènes sur lesquelles se joue la conquête de l'identité psychique (Dejours, 1994/2018). Il est –sur la scène sociale– l'activité privilégiée par laquelle l'individu met ses désirs à l'épreuve du réel et peut espérer voir son talent ou ses efforts reconnus par autrui. En ce sens, il offre une « seconde chance » aux tentatives d'agir sur le monde qui n'ont pas abouti dans la sphère privée.

On peut se demander si, en revenant dans l'espace domestique, le travail ne risque pas de perdre cette vertu. D'une part parce qu'en travaillant depuis chez soi –dans son environnement domestique, éventuellement en présence d'autres personnes de son foyer – il est plus difficile d'endosser un autre « rôle social » que lorsque l'on peut compartimenter sa vie entre le domicile et le bureau. Dès lors, le « dédoublement » que permet d'opérer le travail (en nous permettant d'« être quelqu'un » dans la sphère sociale d'un côté et dans la sphère privée de l'autre) se perd : ces deux voies de sublimation se confondent et réussissent ou échouent de concert. D'autre part parce que l'individualisation des conditions de travail rend plus difficile pour les équipes de se reconnaître comme un collectif de pairs. Plusieurs enquêtes montrent que, quand le travail se fait à distance, les salariés tendent à imputer les difficultés exprimées par leurs collègues à leurs situations personnelles, plutôt que de les penser comme une question de travail, à instruire en commun (Enel, 2017 ; Enel & al., 2019). Cela est en particulier le cas lorsqu'il est associé à un management par objectif, ce qui est fréquent : la distance rendant le contrôle du temps de travail plus difficile, l'évaluation se reporte sur les résultats, et le « travail réel » (ce qu'il faut faire en plus de l'application des consignes pour réaliser les tâches prescrites) tend à être pensé comme l'affaire de chacun.

Pour cette raison, on peut craindre que la généralisation du travail à distance ne précipite la fin tant annoncée du travail : non pas parce que nous n'aurions plus besoin de cette activité socialisée et socialisante pour nous réaliser et faire société, mais parce qu'à force d'être malmené par de nouvelles organisations du travail pensées en fonctions de facteurs exogènes (possibilités offertes par les nouvelles technologies, recherche de flexibilité, contraintes environnementales, sanitaires...) il ne serait plus en capacité de satisfaire ces besoins.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Parmi les inégalités que creuse le travail à distance, les inégalités de genre sont particulièrement criantes. La féminisation de la fonction publique, la proportion grandissante de mères isolées... font de cette question un enjeu clé pour la fonction publique territoriale.

Parmi les personnes disposant d'une pièce dédiée au travail où elles peuvent s'isoler pour télétravailler, la proportion d'hommes (41%) est nettement plus élevée que celle de femmes (25%) (Lambert & al., 2020). Tout se passe comme si les avancées obtenues par les femmes en matière de partage des tâches domestiques et parentales étaient conditionnées au fait que les deux membres du couple aient un emploi à l'extérieur (Santelli, 2020). Lorsque le travail revient à la maison, les acquis obtenus de haute lutte se perdent.

Le développement du travail à distance ouvre ainsi un nouveau champ à investir pour décliner la stratégie égalité femmes/hommes dont cherche à se doter la Métropole de Lyon pour faire progresser l'égalité réelle entre les agents de l'institution, mais aussi entre les habitants du territoire en mobilisant le levier des politiques publiques<sup>4</sup>.



# Transformation numérique du travail : vers une approche par métiers ?

Jusqu'à présent, l'informatisation, la dématérialisation et l'automatisation n'ont pas toujours renforcé la qualité du travail perçue par les professionnels. Faire du métier le cœur d'un projet de transformation par le numérique, pourrait constituer une démarche novatrice pour redonner aux technologies numériques leur dimension stratégique au service du sens au travail.



## La tendance en bref

Intelligence artificielle, big data, robotique, *blockchain* ou encore Internet des objets, ces technologies sortent de l'univers confiné des laboratoires et start-up pour investir largement le monde du travail. Par leurs capacités à s'attaquer à des tâches complexes, par leur puissance et leur convergence, elles décuplent les transformations entamées par l'informatisation, quand elles n'annoncent pas des ruptures. Jusqu'à présent, l'informatisation, la dématérialisation et l'automatisation ont plutôt privilégié une approche « brique par brique » ciblant des *process*, des procédures et des tâches. Mais les organisations prennent conscience que ces évolutions se répercutent bien au-delà de leur objectif premier et modifient les pratiques professionnelles, la relation à l'utilisateur/consommateur, voire le sens du travail. D'où **une nouvelle approche qui ne manque pas d'ambition : partir du quotidien et du réel d'un métier, pour envisager de manière systémique l'impact de l'implémentation d'une technologie.** C'est la voie choisie par Axa pour ses métiers d'actuaire, de chargé de clientèle et de gestionnaire et par bien d'autres organisations comme

la SNCF pour les 12 000 agents chargés de la surveillance et de l'entretien du réseau. Pour la Direction Interministérielle pour la Transformation Publique (DITP), cette approche permet d'engager de véritables « bascules numériques » des métiers (*Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain*, 2018). Sur le papier, la démarche est limpide : 1/ découper le métier en activités et tâches élémentaires, analyser la répartition des temps entre ces activités et hiérarchiser leur complexité ; 2/ identifier les potentiels leviers numériques par activité ; 3/ analyser la transformation des activités par l'ensemble des leviers pour mesurer le chemin à parcourir.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Pour la fonction publique territoriale, le manque de cartographies des métiers et l'extrême diversité des métiers au sein d'une même collectivité sont des freins. La DITP déplore que « dans le secteur public, alors même que la définition formalisée des métiers a été réalisée, il n'existe à ce jour aucune donnée consolidée permettant de lier

systématiquement chaque métier aux agents qui l'exercent, à leur effectif ou à leur répartition, les employés du secteur public restant classés par catégorie et statut ». Des outils de GPEC performants pourraient servir d'appui.

Le coût de ces bascules (équipements, systèmes d'information, formation) est aussi un obstacle. L'étude de Roland Berger Transformation digitale dans le secteur public (2017) évalue à 42% les employés en France jugeant avoir de meilleurs outils informatiques dans leur usage privé que sur leur lieu de travail.

Enfin, **une telle approche demande du volontarisme. Pour atteindre les gains envisagés, l'important est de mener le changement à son terme et de ne pas rester au milieu du gué.** Comme le constatent certaines administrations, par exemple au Danemark, ce n'est qu'une fois l'ensemble des transformations du métier achevé que les gains attendus (pouvoir réaffecter du temps d'agent sur de l'accompagnement humain, etc.) sont visibles. Pour les collectivités, c'est une source de difficultés supplémentaire car cette temporalité du projet numérique dépasse celle des mandats politiques.



## Impacts sur le travail

Se doter d'une vision des potentialités de transformation des différents métiers et de leur nature future, nécessite de comprendre précisément leur identité, les pratiques et logiques professionnelles, ce qui fait sens. Ce travail permet à l'organisation d'être plus à même, d'une part, de prioriser son action et, d'autre part, d'anticiper les effets contre-productifs de l'introduction d'une ou plusieurs technologies : **est-ce que l'outil va intensifier le travail ou améliorer ses conditions d'exercice ? Donner plus de marge de manœuvre au salarié ou les réduire ? Faire évoluer le métier vers de la spécialisation ou de l'expertise générale ? Entraîner de la déqualification ou un besoin de compétences supplémentaires ? Est-ce que le travailleur va conserver ce qui fait sens pour lui ?**

L'étude de la DITP a analysé une quinzaine de métiers de la fonction publique d'État et hospitalière à l'aune de cette approche. Ainsi pour la fonction et le métier d'accueil, deux trajectoires se dessinent : d'un côté des agents généralistes au contact des usagers, en charge de l'information et de l'accompagnement global des usagers, et de l'autre, des agents experts pour l'analyse des cas complexes, l'apport de réponses personnalisées avec ou sans contact avec l'utilisateur. L'enquête du CNFPT (2018) sur *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale* estime que les métiers des ressources humaines, des systèmes d'information, les assistant(e)s et métiers de gestion administrative, de communication ou encore les métiers du médico-social (infirmier, aide-soignant...) seront aussi fortement impactés. Autre apport de cette démarche,

mettre la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au service des transformations choisies : recrutement, formation, repositionnement d'agents, etc. Cela facilite aussi la prise en compte du temps d'acculturation nécessaire aux équipes, rarement en phase avec celui de la transition technologique. Enfin, cette démarche permet de mesurer le potentiel de répliquabilité des solutions adoptées y compris pour des métiers *a priori* éloignés. Une capitalisation que l'approche par briques ne permet pas.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Comment impliquer dans cette approche les agents concernés ? **Ces transformations ne peuvent plus relever uniquement des services SI et de schémas directeurs et des ressources humaines. A minima, les questionnements sur le sens du métier, les transformations potentielles et souhaitables, les arbitrages doivent être partagés.** Impliquer les agents permet de sortir d'une vision de technologies réduites à leurs aspects techniques et productifs pour réintroduire leur dimension stratégique. Ainsi, les réflexions autour de l'introduction de la robotique de service dans des musées, en matière d'autonomie à domicile (ex. douche robotisée), ou en soutien des apprentissages, ou encore de l'intelligence artificielle en matière d'urbanisme

ou de participation citoyenne montrent tout l'intérêt « d'augmenter » les professionnels mais aussi la capacité de ces évolutions à transformer la nature du service public et du lien à l'utilisateur (*Comment la tech peut transformer nos politiques publiques*, Acteurs publics, n° 139 / 140, mai 2019).



# Vers des collectifs de travail virtuels : la coopération est-elle possible à distance ?

Traditionnellement peu développé en France, le travail à distance est depuis le début de la pandémie devenu une réalité pour environ un tiers de la population salariée. Il restera, selon toute vraisemblance, l'un des piliers de l'organisation du travail de l'après-crise sanitaire. Mais peut-on coopérer efficacement à distance ? Avec quelles difficultés ? À quelles conditions ?

## La tendance en bref

Le développement des technologies numériques a rendu techniquement possible le travail à distance. De longue date, les entreprises se sont saisies de cette opportunité pour faire évoluer leur organisation spatiale : en lien avec la globalisation de l'économie, se sont développées des « équipes virtuelles », rassemblant des collaborateurs travaillant depuis différentes localités, et souvent depuis plusieurs pays, dans une logique visant à tirer parti de la division internationale du travail et des différences de coûts de main-d'œuvre.

**Le modèle des équipes « virtuelles », « dispersées » ou « distribuées » ne fait pas consensus : depuis plus de 20 ans, les recherches scientifiques et les investigations de terrain se multiplient, sans qu'une opinion partagée n'émerge** (Michinov, 2008). Certains, comme l'économiste Cairncross, affirment que du point de vue de la coopération, « *la distance est morte* ». D'autres, défendent l'idée selon laquelle la proximité physique reste essentielle dans le fonctionnement efficace des groupes de travail (Olson & Olson, 2000).

L'épidémie de Covid-19 a relégué au second plan les incertitudes pesant sur l'efficacité de la coopération à distance quant aux décisions prises en matière d'organisation du travail. L'urgence étant de contenir le risque sanitaire, les autorités ont fait du télétravail une obligation, pour « l'ensemble des tâches qui peuvent être effectuées à distance ». La définition précise de ces activités a été laissée à la discrétion des entreprises (sous le contrôle de l'inspection du travail), mais les contre-exemples cités par le Ministère du Travail laisse à voir une conception des « activités télétravaillables » dans laquelle la dimension collective du travail est absente. Ne sont en effet pointées comme « non télétravaillables » que les activités « *attachées à des lieux ou des personnes* », c'est-à-dire « *impliquant de se rendre sur des lieux spécifiques par exemple pour nettoyer, installer, utiliser des outils et machines ou encore s'occuper de personnes ou d'animaux* » (Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion, 2021). Le modèle théorique qui sous-tend cette conception est celui d'un travailleur intervenant seul sur son objet de travail. Il considère comme par définition

dématérialisable ce qui, en ergonomie et en psychologie du travail est considéré comme le troisième pôle de l'activité : l'équipe, le collectif de travail, les collègues dont l'activité est tournée vers le même objet de travail.

## Impacts sur le travail

L'expérience du travail à distance depuis mars 2020 apporte de nouveaux matériaux, documentant les effets du travail à distance sur la coopération. Sans permettre de trancher le débat qui fait rage depuis des années sur les équipes virtuelles, ces retours d'expérience permettent de tirer quelques conclusions. Premièrement, **ce qui se joue, dans bien des cas, dans le vécu positif ou négatif du travail à distance, est l'articulation des dimensions individuelles et collectives du travail**. Dans les organisations physiques de travail, cette articulation est loin d'être toujours satisfaisante. Les interruptions constantes, les réunions inutiles mais imposées, les nuisances sonores... peuvent venir perturber l'activité. Des procédures ou des façons de

faire inefficaces peuvent s'être imposées par habitude, sans autre rationalité que l'usage (« ici, on fait comme ça ! »). **Pour ceux qui disposent d'une autonomie décisionnelle suffisante, le travail à distance peut être l'occasion de regagner des marges de manœuvre par rapport à ces dimensions collectives contraignantes, et de se ressaisir ainsi de leur activité.** Mais il arrive aussi que le travail à distance mette à jour les failles des organisations du travail existantes sans pour autant offrir de marges de manœuvre supplémentaires pour y pallier : par exemple si le salarié ne dispose pas de l'autonomie nécessaire pour réorganiser son travail (les tâches sont attribuées « au compte-goutte », les mails doivent être traités immédiatement...) ou s'il ne peut pas s'appuyer sur des règles de travail partagées pour interpréter le prescrit. Dans ce cas, les micro-ajustements que permet la proximité physique (réaliser que le travail est fait en doublon

par la collègue du bureau d'à côté, glaner presque par hasard une information dont on se rend compte après-coup qu'elle est essentielle pour bien organiser notre travail...) peuvent faire cruellement défaut. Deuxièmement, les modalités d'échange utilisées en présentiel/distanciel ne sont pas sans effets sur la qualité de la communication. **La médiation des outils numériques relègue au second plan le rôle du corps et de la perception sensorielle dans la communication.** Les recherches en sciences cognitives expliquent ainsi le phénomène de la « zoom fatigue » : privé du support de la communication non verbale, le cerveau tente de reconstituer ces informations essentielles pour décrypter les messages émis par un tiers, se fatigue et devient moins performant. On sait également qu'au travail, les informations les plus importantes, comme celles qui mettent inopinément sur la voie d'une solution à

laquelle on n'avait pas pensé, ne s'échangent pas nécessairement pendant les temps de réunions formels, mais souvent dans les temps informels qui les précèdent ou qui les suivent dans les « espaces interstitiels » (machine à café, restaurant d'entreprise...) qui, en distanciel, par définition, sont absents (Fustier, 2019). Pour autant, la médiation des outils numériques donne aussi lieu à des développements intéressants : **les groupes WhatsApp de service par exemple, peuvent être l'occasion d'une parole qui circule plus librement et plus largement,** des professionnels traditionnellement très discrets saisissant cette occasion pour prendre davantage part aux échanges.



### Enjeux pour la société

Traditionnellement peu développé en France, le travail à distance semble désormais une composante incontournable des organisations du travail de demain. Ce changement de paradigme peut être une formidable occasion de réenvisager la façon dont nous pensons le travail et son organisation. La qualité de la coopération n'est ni « indifférente » à la distance, ni garantie par la proximité physique. Dans la réorganisation du travail forcée par l'épidémie se sont révélées des marges de manœuvre, dont certains collectifs ou individus ont réussi à se saisir pour pallier les failles des organisations du travail préexistantes. Les interactions informelles sont souvent considérées comme essentielles du point de vue de l'innovation. Des entreprises comme IBM, après avoir testé le 100% télétravail, expliquent en être revenues pour cette raison.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'enjeu opérationnel pour les collectivités est d'organiser le télétravail pérenne, sans expérience significative antérieure à la crise sanitaire sur laquelle s'appuyer (le télétravail y étant jusque-là particulièrement peu développé). Comment doser le travail en distanciel ? À quelles tâches le réserver, comment l'organiser pour qu'il n'entame pas la capacité des équipes à « faire collectif » ? À cela s'ajoute, dans la fonction publique territoriale, la contrainte liée à l'obligation de continuité du service public et d'accueil des usagers, qui oblige à maintenir en présentiel une partie des agents. **Comment penser des collectifs mi-physiques/mi-virtuels ? Avec quels principes pour préserver à la fois l'efficacité et le sentiment d'équité ?**



# Délégation du travail à l'usager : quels impacts sur le travail des agents publics territoriaux ?

Avec l'objectif de dématérialisation de 100 % des démarches administratives d'ici 2022 (Plan Action publique 2022), la relation administrative semble vouée à devenir principalement numérique, et le contact humain, la voie secondaire. Une part du travail autrefois assurée par l'agent revient à l'usager, « obligé » d'utiliser des technologies numériques quel que soient son équipement, ses compétences et son penchant en la matière. Si les conséquences pour l'usager sont largement étudiées, l'impact de cette délégation à l'usager sur le travail des agents est plus rarement décrypté.



## La tendance en bref

La délégation du travail à l'usager désigne une forme de participation de l'usager, généralement réduite à une tâche précise. Ce principe est apparu dans le secteur privé dès les années 1930 avec le libre-service. Trois formes de travail du consommateur ont été conceptualisées dans les années 2000 (Dujarier, 2014).

- « L'auto-production dirigée », qui consiste à externaliser des tâches simples, telles que la réservation d'un billet de train ou la construction d'un meuble en kit. Le service public utilise cette forme de délégation via ses téléprocédures : prendre rendez-vous, remplir un dossier en ligne, actualiser sa situation...

- « La coproduction collaborative », qui désigne les dispositifs utilisant la créativité, l'intelligence et le savoir-faire des consommateurs. Il s'agit par exemple de donner aux consommateurs la possibilité de co-concevoir un produit ou de leur laisser la charge de sa communication via un concours de photos. La Métropole de

Lyon recourt à la coproduction collaborative par exemple en invitant les usagers à déposer leurs signalements (ex. voirie dégradée) sur Greco/Toodego. À la différence de l'auto-production dirigée, il s'agit d'une participation librement consentie de l'usager.

- Le consommateur peut enfin assurer un « travail d'organisation » : il devient alors prescripteur et contrôleur du travail des salariés ou de l'organisation. Le développement d'Internet et des réseaux sociaux ont renforcé le pouvoir du consommateur, qui ne manque pas d'interpeller publiquement une marque sur la composition de ses produits, les pratiques de ses salariés, etc. Ceci peut la conduire à améliorer la composition de leurs produits, à revoir totalement leur SAV, etc. Les dispositifs offerts à l'usager pour noter les services publics (ex. VoxUsagers) et ainsi « l'aider à s'améliorer » s'inscrivent dans cette tendance. Les effets positifs de la transformation numérique et de la délégation du travail à

l'usager sont réels : diffusion de l'information, diminution des contraintes horaires pour les usagers, etc. Elles répondent en outre à une demande d'une partie des usagers.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

La délégation du travail à l'usager se heurte à divers freins : l'illettrisme numérique ou illettronisme qui concerne 17% de la population en 2019 (Legleye & Rolland, 2019), mais aussi les inégalités d'accès aux équipements et réseaux, la méfiance envers l'administration numérique, la complexité (ex. comment faire remonter une erreur ou se faire expliquer une décision ?), les représentations (ex. « mes données ne sont pas en sécurité », « si je fais tout, à quoi servent les fonctionnaires ? »), mais aussi la charge de travail supplémentaire pour l'usager et la préférence pour la relation humaine.

Même si diverses actions s'efforcent d'y répondre depuis longtemps, ces freins perdurent, y compris chez les « digital natives ». Soulignons aussi le non-usage délibéré du numérique reposant sur diverses motivations : réduction de l'empreinte énergétique, protection de données personnelles, préservation des emplois, etc.

## Impacts sur le travail

Face aux difficultés de certains usagers et à la limitation des accueils des administrations centrales (CAF, Pôle emploi, centres des impôts, etc.), les agents publics, notamment territoriaux, apportent leur aide numérique. D'autres acteurs de proximité (bibliothécaire, auxiliaire de vie, service civique, etc.) ou encore des aidants familiaux sont aussi sollicités, ce qui induit « une délégation en chaîne de la gestion de la barrière numérique » (Mazet, 2017). Les agents créent des adresses mails, ouvrent des comptes sur les sites (ex. Pôle emploi) pour les usagers... D'où des pratiques

partagées de l'informatique (ex. utiliser conjointement ou alternativement le même matériel), des « détournements » (ex. naviguer dans l'espace personnel de l'utilisateur), des « bricolages » (ex. conservation des identifiants de l'utilisateur). Ces pratiques se sont développées, sans réel mandat professionnel et définition de ce rôle d'aidant numérique. Elles perdurent dans un cadre encore flou et reposent en partie sur les dispositions individuelles des agents (Mazet & Sorin, 2019).

En les poussant à développer ces pratiques, cette tendance met à l'épreuve la professionnalité des agents : incertitudes des conduites à tenir et développement de pratiques prudentielles, qui poussent à expérimenter, à tâtonner, avec ce que cela comporte de subjectivité (Ravon & Vidal-Naquet, 2018). Ces troubles de la professionnalité concernent plusieurs registres :

- l'identité professionnelle : difficultés d'endosser des rôles multiples : accompagner, favoriser l'autonomie, former au numérique, contrôler, etc.

- la relation à l'utilisateur : l'agent est-il destiné à devenir un « contrôleur » de dossiers et l'utilisateur un « client/consommateur » de services publics ?

- les limites : « faire avec », « faire pour » pour sécuriser l'utilisateur... Comment éviter d'entretenir une dépendance de l'utilisateur qui sera amené à ressolliciter l'agent ?
- l'éthique/la déontologie : utiliser les données des utilisateurs avec leur consentement éclairé et en toute sécurité, gérer le risque de se tromper...

Enfin, une autre question se pose. En déléguant des tâches à faible valeur ajoutée, les agents sont supposés pouvoir se consacrer à des tâches plus exigeantes. Mais le temps gagné avec les publics autonomes ne sert-il pas finalement à accompagner ceux qui sont en difficulté avec le numérique ?



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Prévenir l'externalisation de la gestion de la barrière numérique implique d'élargir la réflexion aux acteurs publics concernés (ex. CAF, Pôle emploi), aux aidants numériques (professionnels ou non) mais aussi aux opérateurs (pour faire valoir le droit au maintien de la connexion internet).

Les enjeux pour les collectivités territoriales sont la reconnaissance de la recombinaison des missions des professionnels : former les agents à identifier et accompagner les publics mis en difficulté ; sécuriser les agents (Leprêtre et al., 2019), via par exemple le statut d'aidant numérique pour clarifier les responsabilités (kit de la Cnil, outil « Aidants Connect ») ; actualiser leurs compétences numériques...

Cette tendance appelle à la vigilance sur l'évolution de la relation à l'administration : comment déléguer sans nuire ? Garder la confiance des utilisateurs que l'on voit de moins en moins ? Répondre aux exigences croissantes de disponibilité et réactivité ? Dans le champ social en particulier, elle repose la question de l'articulation des canaux physiques et numériques et, plus largement, des priorités du service public : accompagnement social, délivrance de prestations (logique de guichet).



# Usages numériques intensifs : quels dangers à long terme pour l'homme ?

Durant l'année 2020 marquée par l'accélération de la transformation numérique, 7 personnes sur 10 estiment avoir ressenti, au moins une fois, des signes d'épuisement professionnel (Asana, 2021). Surmenage, incapacité à se déconnecter et à se détendre, manque de clarté sur les tâches et rôles... sont les principales difficultés pointées par les travailleurs de la connaissance. Toutes sont provoquées ou amplifiées par des usages numériques. Leur développement dans tous les champs de la vie professionnelle et personnelle et la sédentarisation souvent associée sont tels, qu'une question légitime se pose : quelles menaces pèsent sur *Homo numericus* à long terme ?



## La tendance en bref

« Nous passons environ 8 heures par jour assis à nos bureaux ; 67 % des employés de bureau souffrent d'un mal de dos, 59 % de maux de tête directement liés à leur espace de travail et 57 % de fatigue oculaire » (Fellowes, 2019). Ces chiffres deviennent plus concrets encore grâce à Emma (Ergoneos, 2019), un modèle grandeur nature de « notre collègue du futur », cumulant les effets d'un travail sédentaire à un poste de travail inadapté : dos voûté causé par de nombreuses heures assises ; varices, dues à une mauvaise circulation ; ventre bedonnant, causé par un travail sédentaire ; yeux secs et rouges, après de longues heures passées devant un écran d'ordinateur ; teint jaunâtre, dû à des années de lumière artificielle...

Nos fonctions cognitives seront vraisemblablement affectées durablement, en particulier nos capacités d'attention, de concentration et de mémorisation. Pourquoi ? Le fait d'avoir toutes les informations à portée de clic nous conduit à moins solliciter notre mémoire, en particulier la mémoire de long terme. La sur-sollicitation (mails,

notifications de rendez-vous, chat interne, etc.) demande un effort supplémentaire pour mener à bien une tâche. Le va-et-vient entre diverses applications exige plus de temps et d'énergie et trouble notre concentration : un employé fait en moyenne appel à 10 applications 25 fois par jour. Le *multitasking* donne l'illusion d'accomplir plusieurs tâches en même temps alors qu'il s'agit en réalité d'un passage rapide d'une tâche à une autre (Asana, 2021). Dans ces conditions, il est plus difficile de se concentrer et d'assimiler un grand nombre de données. Et, à cette surcharge cognitive, s'ajoute la réduction des interactions humaines dans les organisations qui contribue à l'augmentation du mal-être et à la déshumanisation de la société (Turcq, 2019).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Malgré les risques évoqués, le numérique reste porteur de nombreuses promesses. Par exemple, et sans minimiser les barrières persistantes à l'emploi des personnes en situation de

handicap, le numérique peut favoriser leur retour à l'emploi (ex. sites spécialisés de recherche d'emploi, réseaux sociaux, Moocs) et rendre accessible certains postes grâce aux outils de télétravail et aux technologies d'assistance (ex. outils de lecture vocale).

Les études des générations ayant des usages numériques réguliers depuis leur plus jeune âge permettent aussi de mettre en évidence certains acquis. Grâce à sa pratique d'Internet à haute dose, la génération Y, née entre 1980 et 1995, est capable d'aller plus vite à l'essentiel que la génération précédente. Elle prend des décisions plus rapidement et se montre plus créative. Quant à la génération suivante, la génération Z qui a grandi avec les jeux vidéo et les smartphones, elle a gagné des aptitudes cérébrales en termes d'attention sélective, d'intuition et d'automatismes (Sciences et Avenir, 2015).



Emma, notre collègue à l'horizon 2040, Ergoneos, 2019



### Enjeux pour la société

Cette question de santé publique concerne autant les usages privés que professionnels et implique de diffuser une culture de la prévention. Elle est complexe car elle semble s'opposer au sens de l'Histoire : promotion de l'école numérique, dématérialisation croissante des activités dans tous les secteurs (administration, économie, médecine, culture...), influence des entreprises numériques qui rivalisent d'inventivité pour capter notre attention, notre temps... Elle implique donc de conduire une réflexion approfondie et exigeante, sur nos usages comme sur l'organisation du travail, pour des effets visibles sur le long terme et dans un contexte difficile.

L'émergence d'une prise de conscience des impacts à long terme du numérique invite les organisations à agir :

- Prévenir les effets néfastes pour la santé : adaptation des postes de travail, limite des temps d'exposition aux ondes (ex. en utilisant un kit mains-libres, un câble Ethernet plutôt que le Wi-Fi). Mais il s'agit aussi de préserver les fonctions cognitives en entraînant les facultés d'attention et de concentration dès le plus jeune âge comme nous y invite le neuroscientifique Jean-Philippe Lachaux (Cabut, 2021).
- Réguler les usages professionnels et tendre vers plus de modération : en la matière, les Chartes de bon usage et la diffusion de bonnes pratiques rencontrent des limites évidentes avec leurs recommandations difficilement tenables et leur tendance pernicieuse à déresponsabiliser la direction au détriment du salarié, mais perdurent. On observe aujourd'hui une réaffirmation du droit à la déconnexion défendu notamment par le Parlement européen (résolution du 21/01/2021) et des limites à poser au BYOD («bring your own device») c'est-

à-dire l'usage d'équipements personnels à des fins professionnelles.

À terme, les principaux enjeux sont de remettre les outils numériques au service de l'activité et de veiller à préserver trois besoins essentiels au travail : un rapport apaisé au temps, comme les débats autour de l'accélération du temps et des pathologies de surcharge nous y invitent ; le besoin de contact humain, qui pose la question des limites à poser dans la numérisation des activités ; et le besoin de sens au travail, affirmé haut et fort par la jeune génération (Van de Velde, 2017).



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités, en tant qu'employeurs, sont responsables de la santé de leurs salariés. Dans quelle mesure leurs politiques de prévention prennent-elles en compte les risques à long terme des usages numériques professionnels ? Disposent-elles actuellement de grilles de lecture appropriées ? Médecins du travail, psychologues, ergonomes, partenaires sociaux sont-ils suffisamment formés à ce type de risques ?

La Métropole de Lyon pourrait contribuer à diffuser une culture des risques à long terme des usages numériques : auprès des familles venant en MDM, des jeunes suivis par l'IDEEF, des collégiens... Elle pourrait choisir de modérer certains usages, à l'instar par exemple des services de la PMI qui valorisent le jeu dans leurs salles d'attente plutôt que d'opter pour des écrans diffusant des informations. Dans le cadre de sa politique Santé et développement social, pourquoi ne pas impulser une veille sur le sujet en lien avec ses partenaires : universités, hôpitaux, centres de formation sociale... ?



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. Cet exemple pourrait être décliné dans de nombreux autres secteurs d'activités, y compris le tertiaire. Dans l'accompagnement des chômeurs par exemple, l'outil informatique contraint les conseillers Pôle Emploi à poser un certain nombre de questions à l'utilisateur pour valider son inscription, que ces questions soient en l'occurrence adaptées ou non à sa situation.
2. Avec cependant des exceptions, comme dans l'aide et le service aux personnes où la demande de travail peu qualifié (ou considéré comme tel) va rester forte.
3. «Les documents d'urbanisme en un clic», La Gazette, 26 août 2019.
4. Chantier Égalité Femmes/Hommes : Millenaire 3, Société.

## Références et bibliographie :

- Asana (2021), *L'anatomie du travail*. <https://asana.com/fr/resources/anatomy-of-work>
- Cabut Sandrine (2021) *Jean-Philippe Lachaux, un chercheur concentré sur l'attention*. 17 octobre 2021. Le Monde. [https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/10/17/jean-philippe-lachaux-un-chercheur-concentre-sur-l-attention\\_6056435\\_1650684.html](https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/10/17/jean-philippe-lachaux-un-chercheur-concentre-sur-l-attention_6056435_1650684.html)
- De Lavilléon G., Lacroix M & , Vilarem E. , *Nos cerveaux en visio : quand le confinement nous prive de l'échange de regards* - Le blog des experts des neurosciences (usinenouvelle.com)
- Dejours, Ch. (1994/2018), *Le Facteur humain*, Coll. Que sais-je ? Paris, PUF.
- Depardieu G. (Réalisateur). (2018), *L'intelligence artificielle va-t-elle nous dépasser ?* [Film], Arte France, Docland Yard.
- Direction Ministérielle de la Fonction Publique (2018). *La transformation numérique des métiers de la sphère publique*. Rapport d'étude, Novembre.
- Dujarier Marie-Anne (2014), *Le travail du consommateur*. La Découverte
- Enel, L. (2017), *L'ambiguïté de la zone relationnelle dans un collectif de télétravailleuses : une étude de cas dans une agence de placement de personnel*. Revue Communiquer, 1(19).
- Énel, L., Millerand, F., Aurousseau, C. (2019), *Comment penser le pouvoir d'agir dans un contexte de travail médiatisé et à distance ? Le cas de deux collectifs de télétravailleuses*. Revue Terminal, 125-126.
- Ergoneos (2019), *Rencontrez Emma, notre future collègue de travail*. <https://www.ergoneos.fr/blog/emma-future-collegue-travail/>
- Fall I. (2020), *Le télétravail, une opportunité pour en finir avec le travail mal pensé. Le télétravail, une opportunité pour en finir avec le travail mal pensé*, Forbes France.
- Fellowes (2019), *Le collègue du futur. Rapport sur la santé à long terme des employés de bureau*. [https://assets.fellowes.com/skins/fellowes/responsive/fr/fr/resources/work-colleague-of-the-future/download/WCOF\\_Report\\_FR.pdf](https://assets.fellowes.com/skins/fellowes/responsive/fr/fr/resources/work-colleague-of-the-future/download/WCOF_Report_FR.pdf)
- Fustier, P. (2019), *L'interstitiel et la fabrique de l'équipe*. Dans : Gilles Amado éd., *Faire équipe* (pp.165-182). Toulouse, France: Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.amado.2019.01.0165>
- Gaborieau D. (2012), *Le nez dans le micro. Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution*. Nouvelle revue du travail, n°1, <http://nrt.revues.org/240>.
- Lambert & al. (2020), *Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français*, Population & Sociétés, 2020/7 (n°579)
- Legleye Stéphane, Rolland Annaïck (2019), *Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base*. Insee Première n°1780. Octobre 2019.
- Leprêtre Nicolas et al. (Direction de la prospective et du dialogue public) (2019), *Le travail social et médico-social à l'heure du numérique*. [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)
- Mazet Pierre (2017), *Conditionnalités implicites et productions d'inégalités : les coûts cachés de la dématérialisation administrative*, in La revue française du travail social. Le travail social à l'épreuve du numérique. 2017-1, n°264.

- Mazet Pierre et Sorin François (2019), *Répondre aux demandes d'aide numérique : troubles dans la professionnalité des travailleurs sociaux*. Intervention à la conférence Marsouin « Recherche sur la société numérique et l'innovation »
- Michinov, E. (2008), *La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale*, Le travail humain, Vol.71.
- Ministère du travail de l'emploi et de l'insertion (2021), *Protocole national pour la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19*, actualisé au 18 mai 2021.
- OCDE (2016a), *Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique, Synthèse sur l'avenir du travail*. OCDE Future of Work - OCDE
- OCDE (2016b), *The risk of automation for jobs in OCDE countries : a comparative analysis*. OCDE social, Employment and migration working papers, n°189.
- Ravon Bertrand et Vidal-Naquet Pierre (2018), *Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social*. Rhizome. 2018/1 n°67. <https://www.cairn.info/revue-rhizome-2018-1-page-74.htm>
- Santelli E. (2019), *Le confinement n'a fait que exacerber des disparités déjà existantes au sein du couple*, Interview, Emmanuelle Santelli : « Le confinement n'a fait qu'exacerber des disparités déjà existantes au sein du couple » : Millenaire 3, Société.
- Sciences et Avenir avec AFP (2015), *Génération Z : le cerveau des enfants du numérique*. 12 février 2015. [https://www.sciencesetavenir.fr/sante/generation-z-le-cerveau-des-enfants-du-numerique\\_18861](https://www.sciencesetavenir.fr/sante/generation-z-le-cerveau-des-enfants-du-numerique_18861)
- Turcq Dominique (2019), *Quel impact les technologies numériques ont-elles sur le travail ?* Intervention au colloque « L'impact des technologues numériques sur le travail et l'emploi » du 24 septembre 2019. [https://www.fondation-res-publica.org/Quel-impact-les-technologies-numeriques-ont-elles-sur-le-travail-1\\_a1243.html](https://www.fondation-res-publica.org/Quel-impact-les-technologies-numeriques-ont-elles-sur-le-travail-1_a1243.html)
- Van de Velde Cécile (2017), *Jeunes au travail : à la recherche du sens perdu*. Propos recueillis par Louise Roblin, Bertrand Cassaigne, Jean Merckaert. CERAS « Revue Projet » 2017/6 n°361 p28-33. <https://www.cairn.info/revue-projet-2017-6-page-28.htm>



Auteurs : Anouk Jordan, Ludovic Viévard

# SANTÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Une montée en puissance de nouvelles pathologies professionnelles (*burn-out*, *brown-out*) qui questionne en profondeur le sens et l'organisation du travail. Et pose un défi à la prévention des risques professionnels.

## 6 fiches tendances

- 1• Le *burn-out* : nouvelle maladie du siècle ? (p.86)
- 2• Inégalités professionnelles de santé : une tendance persistante (p.88)
- 3• Pression temporelle : une montée des pathologies liées au stress professionnel dans les organisations (p.90)
- 4• Fragilisation des collectifs : parler des règles de métier, une perte de temps ? (p.92)
- 5• QVT et BET : vision « totale » ou « totalitaire » de la santé au travail ? (p.94)
- 6• Un affaiblissement des instances veillant sur la santé au travail : quelle prévention des risques professionnels demain ? (p.96)



# à retenir



## Extension des problématiques de santé aux populations cadres

En matière de risques professionnels la tendance qui a certainement le plus frappé les esprits depuis une trentaine d'années est l'extension des problématiques de santé aux populations cadres, qui en semblaient jusque-là épargnées. Le développement de nouveaux troubles, comme le *burn-out*, a montré l'importance d'envisager la santé au travail sous ses deux aspects : physique et psychique (fiche 1). Pour

autant, cette diversification des pathologies professionnelles et son extension à des populations jusque-là relativement épargnées n'a pas effacé les inégalités sociales de santé au travail : l'activité professionnelle continue de peser bien davantage sur la santé des ouvriers et des travailleurs précaires que sur celle des cadres (fiche 2).



## L'urgence temporelle devient la norme

Cette évolution des pathologies professionnelles est directement liée aux transformations productives et à l'évolution des modes de gestion engagés à partir des années 80. Avec l'intensification du travail (chasse aux temps morts, flux tendus...) l'urgence temporelle devient la norme pour les salariés et les organisations, favorisant le développement du stress professionnel et des pathologies

associées : troubles musculo-squelettiques, risques psycho-sociaux (fiche 3). Dans le même temps, les restructurations permanentes, la précarisation de l'emploi, l'évaluation individuelle des performances ont fragilisé les collectifs de travail, privant les individus au travail de ressources psychosociales nécessaires pour faire face aux exigences accrues de l'activité (fiche 4).



## L'épanouissement des personnes devient une dimension majeure de la prévention

Troisième grande tendance : avec la montée d'une vision extensive de la santé, l'épanouissement des personnes devient une dimension majeure de la prévention, avec pour risque de faire passer au second plan les exigences de l'activité collective. La qualité de vie au travail et le bien-être au travail (fiche 6) apparaissent ainsi comme des réponses paradoxales puisqu'elles reviennent parfois à poser des injonctions d'épanouissement fortes

aux individus. Quant aux acteurs traditionnels de la prévention de la santé en entreprise (médecine du travail / de prévention, CHSCT/CT), ils font face à un champ de demandes en extension tout en étant aujourd'hui en perte d'influence. Des réformes du système de santé au travail se succèdent à un rythme accéléré depuis le début des années 2000, sans donner satisfaction (fiche 5).

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

### ? **Le secteur public peut-il porter un modèle alternatif de politique de santé au travail ?**

Certes les contraintes gestionnaires (mise en concurrence des salariés, course à la rentabilité...) sont loin d'être absentes, mais l'institution publique dispose sans doute d'une marge de manœuvre supérieure au secteur privé du fait d'une situation davantage protégée de la concurrence avec les autres acteurs économiques. Peut-être y a-t-il là une chance pour porter des approches alternatives de la santé au travail, redonnant à chacun les marges d'action pour ne pas être ou se vivre comme victime de l'organisation mais comme acteur et responsable d'une construction collective ?

### ? **Comment arbitrer les conflits entre attentes et expressions individuelles et contraintes collectives ou, à tout le moins, comment mieux les faire converger ?**

Les organisations publiques n'échappent pas à la montée des risques psychosociaux. Ceux-ci mettent sans doute davantage en tension qu'au paravant les contraintes collectives des organisations (pression temporelle accrue, demande d'efficacité, etc.) et les aspirations des individus, de plus en plus entendues comme légitimes. Aujourd'hui, pour répondre aux risques psychosociaux les organisations tendent à accorder plus d'attention aux difficultés des individus. La capacité des organisations à faire valoir la légitimité des contraintes collectives peut-elle s'en trouver affaiblie ?

### ? **Quelle politique de santé au travail dans les grandes collectivités qui abritent une diversité de métiers ?**

En effet, les risques en matière de santé au travail sont très différents dans les métiers du social, les métiers techniques ou administratifs. Cette diversité est un facteur de complexité pour la collectivité qui doit alors adapter l'évaluation et la prévention des risques.

### ? **Comment protéger les professionnels des injustices de santé ?**

Les inégalités de santé au travail sont une constante que les organisations peinent à limiter, sans doute parce qu'elles résultent d'une grande diversité de facteurs, y compris en dehors de la sphère professionnelle. Pour la Métropole, la question se pose d'abord de savoir comment protéger ses agents de ces injustices de santé. Mais elle se pose également d'évaluer ses possibilités d'action pour protéger les employés d'entreprises privées assurant pour son compte des missions de services publics (DSP). Il serait de fait assez injuste d'externaliser les missions les plus difficiles, protégeant ainsi les agents au risque d'exposer d'autres professionnels.



# Le *burn-out* : nouvelle maladie du siècle ?

Décrit dans les années 1970, le *burn-out* se voit régulièrement proposé comme maladie professionnelle. Une évolution importante puisqu'elle ferait porter sur les entreprises les conséquences financières d'une affection psychique aux contours flous et en partie due à des facteurs autres que professionnels. Mais derrière les questions de nosologie apparaît un enjeu de société plus large de lutte contre un symptôme qui marque le monde du travail contemporain.



## La tendance en bref

Dans les années 70, aux États-Unis, une première description d'un symptôme d'épuisement touchant des professionnels du soin constitue les prémices de ce qui sera généralisé sous le terme de *burn-out*<sup>1</sup> ou épuisement professionnel. En 1981, la psychologue américaine Christina Maslach propose le premier outil de mesure par questionnaire, le *Burn-out Inventory* (MBI). Encore largement utilisé aujourd'hui<sup>2</sup>, il combine trois dimensions complémentaires (épuisement émotionnel, dépersonnalisation et manque de réalisation de soi). L'OMS, qui n'a pas intégré le *burn-out* dans sa classification des maladies (CIM-11), le définit comme un « syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré »<sup>3</sup>. En France, l'Académie de médecine décrit le *burn-out* comme « un état d'épuisement psychologique (émotionnel), mais aussi cognitif (avec une perte de motivation et des difficultés de concentration) et physique (« coup de pompe »), qui se présente sous forme de symptômes traduisant une réaction de détresse à une situation de stress en milieu professionnel »<sup>4</sup>. Depuis quelques années, des demandes répétées<sup>5</sup> souhaitent sa reconnaissance comme maladie professionnelle<sup>6</sup>. Pour certains auteurs, la définition du *burn-out* reste

floue, y compris du point de vue de la biologie, et « le recouplement avec deux diagnostics existants – le trouble dépressif et le trouble de l'adaptation – est tellement important qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter un diagnostic spécifique ». Pour d'autres, en revanche, la procédure de reconnaissance en maladie professionnelle semble justifiée, mais « le lien avec l'activité professionnelle mériterait d'être précisé. »<sup>7</sup> Ce dernier point est problématique puisque les causes du *burn-out* sont aussi liées à la personnalité du salarié et des facteurs individuels peuvent être des déterminants de vulnérabilité.

## Contre-tendances & bifurcations possibles



Les médecins Alain Chamoux et Frédéric Vilmant constatent une augmentation extrêmement rapide de la fréquence des maladies psychiques liées au travail depuis les années 2010, dimension de plus en plus prise en compte en France, comme en Europe. Ceci peut laisser penser que le « sens de l'Histoire » va vers la reconnaissance du *burn-out* comme maladie professionnelle. Il est aujourd'hui bien connu du grand public et fait l'objet d'un débat récurrent et médiatisé. En France, une mission d'information

parlementaire de 2017 se situait dans une position d'ouverture en indiquant : « L'élaboration d'un tableau de maladie professionnelle incluant le *burn-out* reste un processus difficile et non abouti à ce jour. Le rapporteur propose d'avancer dans cette voie en ayant recours à l'expérimentation et à l'amélioration des outils existants. »<sup>8</sup>.



## Impacts sur le travail

Aujourd'hui, la reconnaissance d'une maladie psychique comme étant d'origine professionnelle est possible, mais longue et complexe. Inscrire le *burn-out* au tableau des maladies professionnelles, publié au Journal officiel, aurait pour premier impact de faciliter les démarches des personnes touchées. La prise en charge serait également plus complète puisque les frais de santé des maladies professionnelles sont pris en charge à 100 % et que le salarié bénéficie d'indemnités journalières majorées de la part de la CPAM, voire d'une indemnisation complémentaire versée par l'employeur. Second impact, le transfert du financement de sa réparation de la branche maladie de la CNAM vers la branche accident du travail/maladie du travail (AT/MT), financée presque

exclusivement par les cotisations des employeurs<sup>9</sup>. Conforme au principe « pollueur-payeur », elle pourrait encourager les politiques de prévention des entreprises. Ainsi, écrit le rapport de l'Académie de médecine, « **le coût pour les entreprises de la réparation des troubles psychosociaux reconnus par les C2RMP est un facteur puissant de sollicitation pour une mise en œuvre de moyens de prévention efficaces**, comme cela a été le cas pour toutes les autres maladies professionnelles et pour les accidents du travail »<sup>10</sup>.



### Enjeux pour la société

Bien que l'on manque de données chiffrées, le *burn-out* est présenté dans la presse comme le nouveau « mal du siècle ». De fait, selon la CNAM-TS, les demandes de reconnaissance d'affections psychiatriques dans le monde du travail sont passées de 588 en 2011 à 2 298 en 2016<sup>11</sup>. Certes, « *l'un des obstacles majeurs à la lutte contre le burn-out est l'absence d'une définition convaincante, consensuelle, et réellement opérante* »<sup>12</sup>. Mais, au-delà des questions de nosologie, la reconnaissance du *burn-out* comme maladie professionnelle répond d'abord à un enjeu de prévention et de santé publique. Mettre l'accent sur le *burn-out*, c'est se questionner sur la prévention : « *veiller au risque lié à la suractivité professionnelle et mettre en place en entreprise une politique globale de prévention portant sur les conditions de travail et sur le dépistage du stress professionnel avant décompensation* »<sup>13</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Pour les collectivités publiques, en l'absence de l'évolution du cadre réglementaire, l'enjeu est également celui de la prévention. Pour éviter de fragmenter les politiques de santé psychique, il semble préférable d'inscrire la prévention des *burn-out* dans une politique employeur plus large de lutte contre les risques psychosociaux. Ceci rejoint les conclusions du collège d'experts, auteur d'un guide de prévention : « *L'entreprise, la structure privée ou publique peut, de manière très opérationnelle, prévenir le burn-out en intégrant les six familles de facteurs de RPS dans sa démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels [intensité du travail et temps de travail; exigences émotionnelles; autonomie; rapports sociaux; conflits de valeur; insécurité de la situation de travail]* »<sup>14</sup>.



# Inégalités professionnelles de santé : une tendance persistante

Alors que depuis 25 ans, l'espérance de vie progresse en France, l'écart entre l'espérance de vie des ouvriers et celle des cadres supérieurs ne se réduit pas. Il témoigne d'inégalités persistantes de santé, notamment liées aux métiers. Un constat qui pourrait conduire les employeurs à renforcer leur rôle de prévention spécifiquement auprès des métiers les plus à risques.

## La tendance en bref

En 1976-1984, l'espérance de vie des ouvriers ayant 35 ans était de 35,7 ans quand celle des cadres du même âge était de 41,7 ans, soit 6 ans de plus<sup>15</sup>. Cette différence tient à un impact défavorable des métiers ouvriers sur la santé, connu depuis au moins le 19<sup>e</sup> siècle<sup>16</sup>. Pour y répondre, la législation s'est progressivement construite, à partir du 19<sup>e</sup> siècle et durant le 20<sup>e</sup> siècle, et en particulier avec la loi de 1946 qui fixe les contours d'un droit dont l'esprit est toujours d'actualité. Elle installe en particulier les trois institutions chargées de la santé au travail : l'inspection du travail, la branche AT-MP de la Sécurité sociale, et la médecine du travail. « *Les services de santé au travail, indique la loi, ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail* » (Code du travail, art. L.4622-2). Ces outils de prévention ont porté leurs fruits et « *le 20<sup>e</sup> siècle a enregistré d'immenses progrès sur le strict plan de la sinistralité, en tout cas sur la baisse des accidents du travail* »<sup>17</sup>. Pourtant, malgré ces progrès et si l'espérance de vie des personnes a bien augmenté, l'écart entre ouvriers et cadres demeure, voire se renforce. Ainsi, en 2009-2013, chacune de ces deux catégories d'emploi a vu son

espérance de vie croître de près de 7 ans, et l'écart qui les sépare est passé de 6 ans à 6,4 ans<sup>18</sup>.

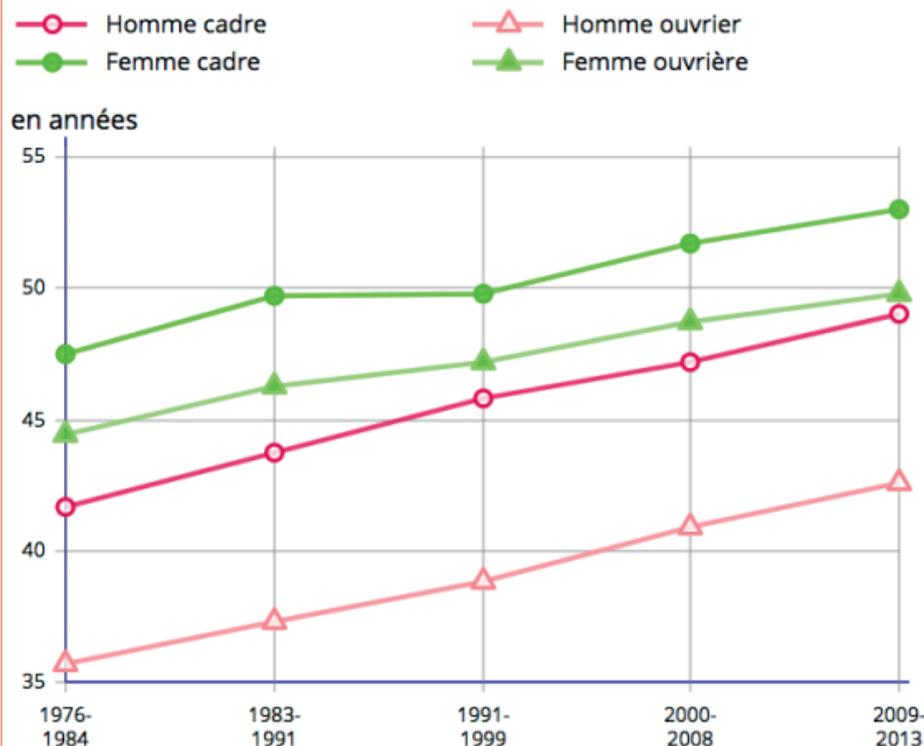
Pour expliquer cette inégalité de santé, il faut à la fois tenir compte des facteurs strictement liés aux métiers, mais aussi de ceux qui relèvent de facteurs socio-économiques plus larges. Parmi les premières causes, on trouve les conditions de travail comme l'exposition aux bruits et aux risques (produits CMR, etc.), la pénibilité des postures, ou encore l'organisation du travail (horaires décalés, latitude décisionnelle moindre, etc.). Ensuite viennent les causes qui tiennent aux conséquences de la précarité de l'emploi ouvrier, qui expliquent des conditions de vie parfois plus difficiles, des logements qui peuvent être insalubres, une moindre prise en charge des problèmes de santé, un moindre accès à l'information sanitaire, etc. Enfin, certaines pratiques de consommation autour de l'alimentation ou du tabac, marquées socialement, contribuent aussi aux inégalités de santé. **L'entremêlement de toutes ces causalités explique la montée en puissance de la notion d'inégalités sociales de santé, plus large que les inégalités professionnelles de santé.**

## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'accent mis par la loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016 sur la réduction des inégalités sociales de santé pourrait permettre de combler l'écart de santé induit par les conditions de travail. En particulier, l'adoption de politiques universelles proportionnées permettrait de porter davantage de moyens sur les professionnels les plus touchés par ces écarts, quand les politiques universelles ont, au contraire, tendance à les accroître<sup>19</sup>. Pour autant, prévient l'Observatoire des inégalités, malgré les avancées apportées par l'extension de la couverture maladie et les campagnes de prévention, « *la remise en cause des progrès en matière de temps de travail et la faible prise en compte de la pénibilité dans les droits à la retraite jouent inversement* ».<sup>20</sup> Par ailleurs, on a vu le poids négatif de la précarité. De ce fait, la tendance décrite ici pourrait s'aggraver du fait de la précarisation de l'emploi.

Ainsi écrit Laurent Vogel, juriste et chercheur en santé au travail à l'Institut syndical européen (ETUI), « [...] le développement du travail précaire a privé une partie des travailleurs exposés de l'amélioration des politiques de prévention dont a pu bénéficier une partie des travailleurs stables de grandes entreprises »<sup>21</sup>.

### Évolution de l'espérance de vie à 35 ans par sexe pour les cadres et les ouvriers



Lecture : en 2009-2013, l'espérance de vie à 35 ans des femmes cadres est de 53,0 ans.

Champ : France métropolitaine.

Source : Insee, Échantillon démographique permanent.



#### Enjeux pour la société

Deux types d'enjeux peuvent être mis en avant.

Le premier concerne des enjeux que se fixent les politiques publiques de santé et de prévention, car l'écart d'espérance de vie entre ouvriers et cadres révèle un relatif échec de ces politiques. Le second enjeu concerne la justice sociale qui se trouve mise en cause dès lors que ces métiers, en plus d'exposer à une surmortalité, sont aussi peu valorisés socialement et peu rémunérés, contrairement aux emplois de cadres. La justice sociale est également interrogée quant à l'écart « contribution retraite/bénéfice » des ouvriers par rapport aux cadres. Les derniers profitent en moyenne de 7 années de retraite supplémentaire pour des temps de cotisation souvent moindre (les ouvriers étant davantage concernés par les carrières longues). Un écart qui a suscité un débat lors des propositions de réforme de retraites de 2019/2020. Ainsi Thomas Piketty a-t-il souhaité que soit introduit « dans le calcul des retraites un traitement plus favorable des bas et moyens salaires par comparaison aux hauts salaires, afin de corriger les écarts d'espérance de vie »<sup>22</sup>.



#### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Si les collectivités disposent en tant qu'employeurs de nombreux outils pour agir sur les inégalités professionnelles de santé, elles peuvent aussi dans le cadre de leurs politiques publiques mobiliser des approches territoriales. Une étude de l'Observatoire de la santé des Lyonnais montre que « les territoires prioritaires et les quartiers voisins présentent une suraccidentologie »<sup>23</sup> liée au travail. L'étude conclut que « la cartographie de l'accidentologie du travail révèle des disparités territoriales qui relèvent donc plus certainement de la précarisation du rapport au travail que d'autres facteurs »<sup>24</sup>. Cet angle territorial mériterait d'être complété pour d'autres indicateurs, croisant espérance de vie et statut socioprofessionnel. Cela permettrait de soutenir l'action de la collectivité au travers des différents leviers dont elle dispose : prévention santé, éducation, insertion professionnelle, nuisances urbaines, etc.



# Pression temporelle : une montée des pathologies liées au stress professionnel dans les organisations

L'urgence permanente tend à devenir une norme au travail. Elle induit une montée des pathologies liées au stress professionnel chez les cadres et les employés, comme chez les ouvriers. Comment dans ces conditions préserver la capacité de recul des professionnels et des organisations ?

## La tendance en bref

Depuis le milieu des années 80, les contraintes pesant sur le rythme de travail se sont multipliées. Aux contrôles hiérarchiques et mécaniques, se sont ajoutés le contrôle par les outils informatiques, par l'aval (demande), et par une dépendance immédiate plus forte vis-à-vis des collègues (Dares, 2017). La proportion de personnes dont le travail est soumis à au moins 3 contraintes de rythme (hors contrôle informatisé<sup>25</sup>) est passée de 1 sur 5 en 1991 à plus de 1 sur 3 en 2016.

Pour la majorité des salariés, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, cela s'est traduit par une pression temporelle accrue : près des 2 personnes sur 3 déclarent « ne pas pouvoir quitter leur travail des yeux », contre 1 sur 2 en 1991. Deux tiers des agents de la fonction publique territoriale expriment finir une journée de travail « nerveusement fatigués » (Baromètre Pragma, La Gazette, Emploipublic.fr). Ce rythme de travail plus soutenu va de pair avec des interruptions de tâche plus fréquentes, dans le secteur privé comme dans la fonction publique territoriale<sup>26</sup>.

Selon la Haute Autorité en Santé (2016), ces interruptions génèrent « une perturbation de la concentration de l'opérateur et une altération de la performance de l'acte ». Elles induisent perte de productivité et surcharge mentale.

Du fait de cette augmentation de la pression temporelle, la Dares estime que l'autonomie des salariés a globalement régressé entre 2003 et 2017 (Dares, 2017).

## Contre-tendances & bifurcations possibles

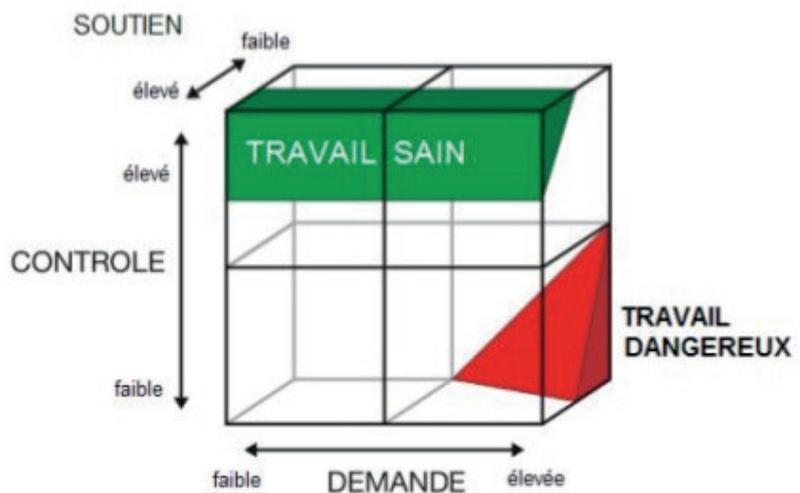
Le basculement du monde du travail dans une logique d'urgence permanente a des déterminants multiples, qui font intervenir des choix de politique économique (« choc de compétitivité » induit par la libéralisation économique des années 80), des stratégies de gestion (chasse au temps morts, politiques des flux tendus, juste à temps...), des facteurs technologiques (développement des outils de contrôle informatisés) et des stratégies défensives des salariés (hyperactivisme, autoaccélération...). Pour

l'ensemble de ces raisons, l'urgence permanente tend aujourd'hui à « faire système ».

## Impacts sur le travail

Ces 20 dernières années ont vu la montée des problèmes de souffrance au travail parmi les populations peu exposées à la pénibilité physique (cadres, managers, employés de bureau, travailleurs sociaux...). Cette évolution a amené à réévaluer le rôle du stress dans les pathologies professionnelles. Le « modèle de stress » qui fait aujourd'hui référence est celui de Kasarek. Il montre que le stress au travail n'est pas nécessairement pathogène, mais le devient lorsque de fortes exigences psychologiques de l'activité s'accompagnent d'une faible latitude décisionnelle et d'un soutien social insuffisant. Selon Eurofound (2017), la France se caractérise par le soutien social perçu le plus faible en Europe<sup>27</sup>. La Dares estime qu'en 2017, 18 % des salariés se trouvaient dans la zone « travail dangereux », un chiffre en augmentation pour toutes les catégories socioprofessionnelles depuis 2003.

Généralement associé au *burn-out*, le stress joue aussi un rôle central dans l'étiologie des troubles musculo-squelettiques (TMS). Il génère en effet un état inflammatoire chronique qui, associé à une contrainte posturale forte, augmente le risque de se blesser (Davezies, 2013). De telles contraintes posturales existent à la fois dans les métiers peu qualifiés (gestes répétitifs) et dans le travail de bureau (immobilité forcée).



Source : <http://www.psychologuedutravail.com/tag/modele-de-karasek/>

		Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
Avoir au moins trois contraintes de rythme	1991	12	20	19	13	30	32	21
	2016	24	35	30	29	53	49	35
Ne pas pouvoir quitter son travail des yeux	1991	12	20	25	19	40	38	26
	2016	27	42	34	43	66	52	43
Devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre plus urgente	1991	55	52	53	49	42	36	48
	2016	76	75	75	61	50	43	65

Source : Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail.

Champ : salariés de France métropolitaine.



### Enjeux pour la société

Les risques psychosociaux et les troubles musculo-squelettiques sont aujourd'hui les deux premiers motifs de consultation de la médecine du travail. Les TMS représentent 95% des maladies professionnelles reconnues. L'ANACT estime les coûts directs induits pour les entreprises entre 100€ et 500 € par an et par salarié (touché par des TMS ou non) auxquels il faut ajouter des coûts indirects 2 à 7 fois supérieurs et des coûts stratégiques.

L'urgence temporelle ne touche pas seulement les salariés, mais aussi la capacité de réflexivité des organisations. Les réorganisations sont permanentes et, dans le secteur privé en tout cas, elles reposent rarement sur un bilan de l'existant<sup>28</sup>. Ainsi, l'urgence enferme dans un « présent permanent » ou le passé tend à perdre sa capacité à faire ressource pour penser l'avenir.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Même si la pression temporelle est réputée moins forte dans le public, les contraintes budgétaires sont réelles et l'agenda politique structurant. Le rythme de travail des agents en face à face avec l'utilisateur (filière sociale) est contraint par l'aval, et la pression temporelle ressentie dans ces métiers est forte<sup>29</sup>. À ce titre, si elles veulent pouvoir porter des projets fédérateurs et préserver la santé de leurs agents, les collectivités se doivent comme toute organisation de relever le défi de préserver le dialogue sur le travail réel, même sous contrainte temporelle. Soumis à des exigences de l'activité trop fortes, et sans espace social pour discuter des arbitrages à faire, chacun finit en effet par « lâcher » certains critères de qualité du travail, faute de parvenir à tous les tenir. Ces « petits renoncements solitaires » finissent par entamer l'estime de soi et/ou par créer des conflits interpersonnels. La « gesticulation » tend alors à prendre le pas sur l'action.

Face à ce risque, Kasarek pointe l'importance du soutien social. Celui-ci se construit par le dialogue sur le travail réel à tous les niveaux de l'organisation. Quand faut-il lâcher un critère de qualité du travail ? Quand faut-il malgré tout le tenir, quitte à en aménager un autre ou à prendre un peu de retard ?



# Fragilisation des collectifs de travail : parler des règles de métier, une perte de temps ?

Multiplication des « restructurations », montée du travail précaire, évaluations individualisées des performances... Ces dernières années de nombreux facteurs ont contribué à affaiblir les collectifs de travail au sein des entreprises et des organisations. Pourtant, l'épanouissement des professionnels dans un travail de qualité implique qu'entre le prescrit et le sujet au travail, puisse s'intercaler une production déontique collective portée par les professionnels engagés dans le travail réel.

## La tendance en bref

La notion de collectif de travail est à distinguer de celle de groupe et d'équipe. Le groupe est une collection d'individus ; l'équipe est une entité opérationnelle définie par l'organisation formelle du travail. Le collectif de travail, lui, est un groupe ou une équipe qui produit, partage, transmet des règles de métier (Dejours, 1978, Clot 1999 ; 2008, Cru, 2014). Ces règles guident les professionnels dans l'action : elles indiquent comment les prescriptions doivent être interprétées en situations de travail réelles. Mais aujourd'hui, la littérature regorge d'études de cas mettant en évidence la fragilisation des collectifs de travail sous l'effet de différentes évolutions.

• Ces dernières décennies, les restructurations sont devenues un outil de gestion central des entreprises. Les plans se sont multipliés à des intervalles de plus en plus courts. Ils ont démantelé beaucoup de collectifs existants, en particulier dans l'industrie, lorsqu'ils ne les ont pas purement et simplement détruits (fermeture). Ces restructurations ont par ailleurs

souvent laissé les salariés dont les postes avaient été préservés avec un rapport au collectif dégradé.

• La montée du travail précaire, des contrats courts, a recomposé des communautés professionnelles dans lesquelles les mécanismes de coopération peinent souvent à s'installer.

Cette problématique concerne aussi les communautés professionnelles mixtes (contrats stables/courts) : l'hétérogénéité du statut dans l'emploi induit des logiques de rapport au travail différentes qui compliquent l'identification à un collectif contribuant à une « œuvre commune ».

• L'évaluation individualisée des performances, permise par le reporting, décourage la coopération à double titre. D'une part, parce qu'en réduisant la contribution de chacun à l'atteinte d'objectifs chiffrés, elle gomme l'épaisseur du travail et l'étendue des questions que soulève l'appréciation du « travail bien fait ». D'autre part, parce qu'en valorisant exclusivement la performance individuelle, elle fait apparaître le travail collectif au mieux comme une perte de

temps, au pire comme dangereux pour celui qui ferait bénéficier les autres de son expérience (Dejours, 2003).

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Même dans des milieux de travail très dégradés, des capacités de dégagement existent. Par exemple, lorsque la discussion est ramenée sur la qualité du travail, ce qui apparaissait initialement comme des conflits de personnes reprend son statut de question de métier : un objet sur lequel on peut être en désaccord, mais qui fait commun, et à partir duquel le collectif de travail peut se développer.

On peut imaginer que l'expérimentation du télétravail à grande échelle pendant la crise sanitaire modifie la perception sociétale de l'importance des collectifs de travail. La suspension (au moins temporaire) des collectifs physiques étant vécue comme un soulagement pour certains professionnels, comme une gêne pour d'autres, certains collectifs s'étant avérés

plus soutenant en distanciel et d'autres moins... la question de « quel collectif nous avons envie/besoin de vivre au travail (au bureau ou en distanciel) » pourrait être plus largement posée, et peut-être même envisagée comme un aspect des projets d'organisation/ d'entreprise.

## Impacts sur le travail

Les collectifs de travail sont le lieu où se partagent, se débattent, se disputent, s'élaborent et se transmettent les gestes de métier qui permettent à chacun d'enrichir son activité.

De nombreux travaux, en gestion (Detchessahar, 2019), en ergonomie (Caroly, 2010), en psychologie et sociologie du travail (Clot, 1999, Lhuillier, 2010) montrent leur rôle dans l'efficacité des organisations et la construction de la santé au travail. Sans se recouper, les deux questions sont liées. Pouvoir se reconnaître dans son travail – ou du moins ne pas en avoir honte – est nécessaire pour rester en bonne santé (Clot, 2008). À cela s'ajoute le rôle des collectifs de travail en matière de transmission des « savoir-faire de prudence » (Cru, 2014). Situés du côté de l'intelligence pratique, du corps, ils relèvent des savoir-faire incorporés, souvent non-

conscients, mais très utiles pour prévenir l'accident, la faute, la fatigue...



### Enjeux pour la société

Le risque à ne pas prendre suffisamment soin de l'activité déontique des collectifs est de laisser les professionnels seuls face aux épreuves du travail (pathologies de la solitude au travail) ou de voir les collectifs de travail s'absorber dans une fonction défensive : tenir à distance ce qui fait souffrir pour ne pas tomber malade mais en retour s'interdire de penser ce qu'il faudrait transformer.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Sans minimiser les difficultés propres aux situations de travail dans les collectivités territoriales (du côté de la déréalisation des prescriptions en particulier), force est de constater qu'un certain nombre d'évolutions que nous avons listées comme conduisant à une fragilisation des collectifs de travail (restructurations, évaluation individualisée des performances) y sont moins marquées que dans le secteur privé. Cela est également vrai, dans une certaine mesure pour le travail précaire, même si la contractualisation fait bouger les lignes. Un atout (ou une absence de handicaps) à cultiver pour une efficacité organisationnelle et une santé au travail renforcées ? À noter : alors que la souffrance au travail semble très répandue dans le champ de l'action sociale et médico-sociale, il convient de rappeler que **dans des professions où les dilemmes de l'activité exposent à la souffrance éthique le développement du collectif de travail est particulièrement crucial.**



# QVT et BET : vision « totale » ou « totalitaire » de la santé au travail ?

La valeur d'épanouissement personnel a gagné en légitimité et progressivement pénétré le monde du travail. La dimension psychologique de la personne est davantage prise en compte, de même que son bien-être. Les missions de travail, les organisations et les outils se réorganisent à partir des notions de « qualité de vie au travail » (QVT) ou « bien-être au travail » (BET), au risque parfois de diffuser dans le monde du travail une injonction au bonheur contreproductive.



## La tendance en bref

Dans les années 1990, les conditions de travail font l'objet d'une vague de critiques portant sur l'organisation du travail et les nouveaux modes de management. Monte dans le débat public la question du « management par le stress et du harcèlement au travail », thèmes qui déplacent progressivement la perception des risques professionnels du champ physique à celui du psychique et aux rapports interindividuels. La notion de harcèlement moral fait son apparition dans la Loi de modernisation sociale de 2002. La question du stress au travail s'institutionnalise en 2004<sup>30</sup> puis en 2008 avec la signature d'un important accord interprofessionnel. Au début des années 2000 se développe l'expression de risques psychosociaux ou RPS. Regroupant les violences et le stress induits par l'activité, l'organisation ou les relations de travail, elle se diffuse rapidement et s'impose comme une dimension réglementaire de la prévention de santé au travail<sup>31</sup>. Autre signe de l'extension du domaine de la santé, la loi de 2002 qui modifie l'expression « services médicaux du travail » en « service de santé au travail »

et adjoint au terme « santé » les qualificatifs « physique et mentale ». La conception de la santé au travail dépasse le seul registre de la maladie physique ou psychique pour englober celui du bien-être, conformément à la définition de l'OMS. Ainsi, la santé, y compris au travail, « est une dynamique de construction du bien-être physique, psychique et social et ne constitue pas seulement une absence de maladie ou d'infirmité »<sup>32</sup>. Appuyant cette évolution, les notions de bien-être au travail (BET) et de la qualité de vie au travail (QVT) se développent en France. Le BET fait référence « à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail »<sup>33</sup>. Quant à la QVT, elle concerne l'ensemble des dimensions de la vie des salariés (égalité professionnelle, conciliation des temps, diversité, etc.) et s'appuie sur leur participation. Suivant l'évolution de la société française, BET et QVT se sont diffusées dans la littérature institutionnelle sans toutefois s'imposer réellement dans la réglementation.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Des critiques dénoncent une « psychologisation » du travail. Elles visent en particulier la façon dont la dimension politique des rapports de travail a été évacuée par une nouvelle lecture psychologique des rapports interpersonnels qui fragilise la personne en la rendant davantage responsable de son état. Selon la professeure de psychologie sociale Pascale Molinier, « on utilise le psychologue pour faire du contrôle social, pour adapter les humains à des contextes hostiles » (Le Monde, 20/01/2016) alors qu'il serait préférable de travailler la qualité du management. Mais deux arguments viennent à l'appui du développement de cette tendance. Économique, d'abord. Les organisations mettant en œuvre des approches BET ou QVT seraient plus efficaces et, selon une étude de Malakoff Médéric (2014), 48 % des dirigeants verraient la QVT comme un « levier de compétitivité ». Ensuite, il y a un marché du bien-être au travail, au sens large, poussé par des cabinets d'audit. Si leurs propositions se construisent en partie sur

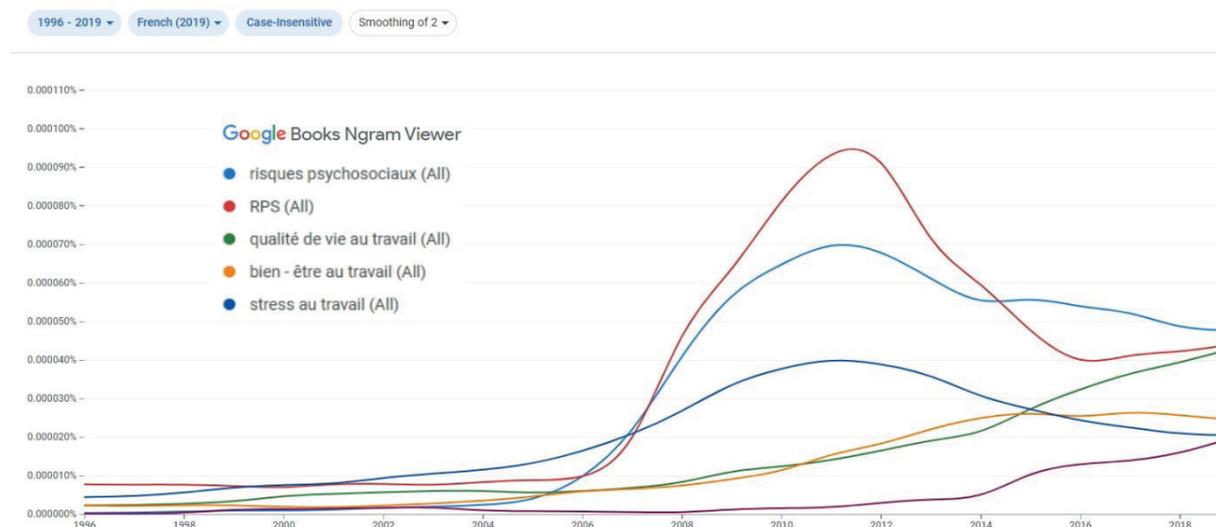
les obligations réglementaires (notamment l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux) et sur les incitations des grands instituts de santé et de travail (en particulier l'ANACT et l'INRS), leurs impératifs économiques sont en eux-mêmes des leviers de croissance du secteur.

## Impacts sur le travail

Les démarches QVT et BET ont une dimension systémique engageant les questions de santé, d'égalité, de management, de gestion des ressources, etc.

La santé au travail n'en est qu'un des aspects, et passe d'un enjeu de réparation ou de la prévention des troubles physiques ou psychiques à « une logique de promotion de la qualité de vie au travail »<sup>36</sup>. Cette approche qui amène les employeurs à développer une vision extensive et globale de la santé au travail (articulation des temps, qualité de l'environnement, etc.) peut contribuer à une amélioration de la santé des personnes. Mais pour certains chercheurs, la tendance dans laquelle s'inscrivent QVT et BET a des impacts nocifs. La sociologue Éva Illouz<sup>37</sup> décrit ainsi un soft power de la psychologie

positive qui participe au contrôle social. Les Chief Happiness Officers incarnent une entreprise « prescriptrice » d'un mode de vie qui enjoint au bonheur et qui peut s'avérer dévastateur pour les personnes en les renvoyant à leur incapacité (à s'adapter, à gérer leurs émotions, etc.). À l'inverse peut-on imaginer que la légitimation du besoin d'épanouissement des individus devenant envahissante, elle pourrait mettre en échec les organisations (bloquer des équipes, complexifier le management, etc.) ?



Lecture : Sur ce graphique indiquant la fréquence d'apparition des termes notés à gauche dans un échantillon d'ouvrages rédigés en français, on voit nettement l'apparition d'un intérêt nouveau autour de la dimension psychologique au travail.



### Enjeux pour la société

Il paraît impossible de refuser de prendre en compte les notions de « bonheur », de « bien-être », etc., tant elles formatent puissamment nos représentations. L'enjeu collectif est donc de se situer dans la recherche d'un équilibre pour que la prise en compte du bien-être au travail ne se transforme pas en un levier de « contrôle » des personnes, mais demeure un levier d'émancipation.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Malgré le rejet de l'accord-cadre de 2015 sur la QVT, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), en lien avec l'ANACT, pousse les fonctions publiques à engager des démarches QVT<sup>38</sup>. L'ANACT et la MGEN pointent au moins trois enjeux spécifiques. Le premier sur le sens du travail des agents, et notamment à partir de la question de la qualité du service public. Un second sur le management, souvent très descendant dans les grandes collectivités, et qui devrait laisser plus de place à la participation des agents pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation. Enfin, la question des usagers est posée, en particulier celle de savoir comment mieux les associer<sup>39</sup>.



# Un affaiblissement des instances veillant sur la santé au travail : quelle prévention des risques professionnels demain ?

La prévention des risques professionnels fait traditionnellement intervenir deux types d'acteurs : des fonctions placées sous l'autorité du chef d'entreprise et des acteurs tirant leur légitimité du droit du travail, et ayant pour mission de porter le point de vue du personnel (CHSCT, médecine du travail). Ces instances ont longtemps été pensées comme nécessaires pour équilibrer impératifs de santé et de gestion. Mais, depuis une dizaine d'années, leur pouvoir d'agir s'est considérablement réduit.



## La tendance en bref

Premier acteur indépendant de la santé au travail en entreprise, la médecine du travail a été institutionnalisée en 1946, avec pour mission exclusive de protéger la santé des salariés des atteintes du travail. Dans la pratique, le positionnement du médecin du travail a toujours été compliqué : censé exercer un contrôle sur le chef d'entreprise, il lui était hiérarchiquement rattaché. Malgré ces limites, les médecins du travail ont joué un rôle essentiel dans la progression de la prévention des risques professionnels. Suivant individuellement l'ensemble des salariés de l'entreprise et participant aux réunions de CHSCT, ils avaient une connaissance fine des milieux de travail et pouvaient réserver un tiers de leur temps à des actions de prévention (aménagement de postes, définition des périmètres de fonctions...). Mais, au cours des dix dernières années, une série de réformes a fortement limité le pouvoir d'agir des médecins du travail. Absorbés

par les tâches de management au sein de services de santé au travail, ils ne suivent plus l'ensemble des salariés mais seulement ceux qui sont positionnés sur des postes dits « à risque » (soit 20 % environ d'entre eux). Pour les 80 % restants, les visites périodiques à la médecine du travail ont été espacées et sont prises en charge par des infirmiers du travail ou des médecins de ville agréés, qui n'ont pas de connaissance des milieux de travail concernés. Autre contre-pouvoir en matière de prévention, les CHSCT, créés par les lois Auroux (1982), ont depuis 2015 vu leurs prérogatives considérablement réduites. À l'occasion de la Loi de Sécurisation de l'Emploi (2015), les instances représentatives du personnel ont en effet perdu la possibilité de bloquer la mise en œuvre d'un projet de réorganisation. Depuis les ordonnances Macron (2017), les CHSCT ne peuvent plus non plus commanditer d'expertise indépendante pour apprécier l'impact des

projets dits « importants » (passage au télétravail, projet de déménagement, réorganisation...) <sup>40</sup>. Enfin, et surtout, la fusion avec les Comités d'entreprise au sein des Comités Social d'Entreprise, s'est traduite, dans la plupart des entreprises, par une diminution du nombre de représentants du personnel siégeant dans les instances et pouvant effectuer une veille de terrain.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Si les acteurs traditionnels de prévention sont aujourd'hui en perte de vitesse, on voit ici et là poindre de nouvelles formes de dialogue social sur l'organisation du travail. Chez Renault-Flins par exemple, un système de référents élus par les salariés a été mis en place, de façon à ce que les problèmes d'organisation du travail rencontrés sur les chaînes de production soient remontés et traités par le management. Cette organisation, qui devrait être étendue à

d'autres entités du groupe, vise à la fois l'amélioration de la qualité du travail et de la qualité de vie au travail (Bonnefond, 2019). Rien n'est en effet pire, du point de vue de la santé, que d'avoir le sentiment de ne pas faire du « bon boulot ».

## Impacts sur le travail

La médecine du travail et les CHSCT se sont historiquement imposés comme des acteurs légitimes pour porter un point de vue sur l'organisation du travail alternatif à celui de l'employeur. Leur présence dans

l'entreprise obligeait à prendre en compte l'impact sur la santé de l'organisation du travail. Contraignant pour l'employeur, ce système avait l'avantage de s'inscrire dans une logique de prévention primaire, consistant à prévenir les atteintes du travail sur la santé plutôt que de (tenter) d'en réparer *a posteriori* les méfaits.

**Avec la perte d'influence de la médecine du travail et des CHSCT, on peut craindre que la prévention primaire ne demeure un vœu pieux.** Que ce soit au niveau français ou européen, tous les textes législatifs le soulignent : il est bien préférable, à la fois sur

le plan économique et humain, d'adapter le travail à l'homme, plutôt que d'adapter l'homme au travail. L'accord national interprofessionnel (ANI) santé au travail qui vient d'être négocié (décembre 2020) met de nouveau l'accent sur la prévention primaire. Mais comment opérationnaliser cet objectif, sans relais pour les décliner concrètement en entreprise ?



### Enjeux pour la société

Faute d'interlocuteurs à même d'animer un dialogue social de qualité sur la santé au travail, on peut craindre que celui-ci ne se réduise au partage des responsabilités juridiques. C'est malheureusement l'impression qu'ont donné les négociations du dernier ANI sur la santé au travail (décembre 2020). L'essentiel des discussions ont en effet porté sur la responsabilité légale de l'employeur (maintien de l'obligation de résultats ou retour à l'obligation de moyens) et sur le périmètre des risques professionnels couverts (incluant ou excluant les risques psycho-sociaux).



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La crise de vocation que suscite la médecine du travail touche aussi, et peut-être plus encore, la fonction publique. Aux difficultés générales de la profession, s'ajoutent des conditions de travail dégradées par l'austérité budgétaire et un niveau de rémunération inférieur à celui du privé.

Pourtant, la fonction publique semble avoir une carte à jouer en matière de co-construction des politiques de santé au travail. Le statut du médecin du travail y est plus cohérent que dans le secteur privé. Le médecin de prévention (de la fonction publique), contrairement au médecin du travail (du secteur privé), ne réalise pas d'examen d'aptitude. Sa fiche de poste ne l'expose pas aux mêmes conflits d'intérêt que son homologue du secteur privé.

De la même façon, les dix amendements portés conjointement par une coordination d'employeurs territoriaux et d'organisations syndicales, pour amender le décret sur les futurs comités sociaux territoriaux dans un sens favorable aux CHSCT, donnent à voir une autre tradition de dialogue social autour des conditions de travail. Par ces amendements, cette coordination tentait en effet de préserver une instance qui du point de vue des employeurs comme des organisations syndicales, jouait un rôle positif. Même s'ils n'ont pas été retenus, ils dénotent d'un acquis sur lequel la fonction publique peut sans doute s'appuyer pour porter une vision de la construction des politiques de prévention dans laquelle une diversité de points de vue puisse se faire entendre.



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. Sur l'histoire du *burn-out* : V. Kovess-Masfetya et L. Saunderson, « Le *burn-out* : historique, mesures et controverses », Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, vol.78, n°1, 2017.
2. Ch. Maslach et S. Jackson, *The Measurement of Experienced Burn-out*, Journal of Organizational Behavior 2(2), 1981.
3. Voir ICD-11 Coding Tool ([https://icd.who.int/ct11/icd11\\_mms/en/release](https://icd.who.int/ct11/icd11_mms/en/release)).
4. J.-P. Olié et P. Légeron, « Le Burn-out », Académie nationale de médecine, 2016.
5. Plusieurs projets de loi, notamment en 2018 par F. Ruffin, en 2016 par B. Hamon.
6. Aujourd'hui, la reconnaissance du caractère professionnel des maladies psychiques « passe par un système dérogatoire devant un CRRMP [Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles]. Deux conditions particulièrement restrictives doivent être satisfaites. La pathologie doit : 1) être « essentiellement et directement causée par le travail habituel de la victime » ; 2) entraîner « le décès de celle-ci ou une incapacité permanente d'un taux évalué dans les conditions mentionnées à l'article L. 434-2 et au moins égal à un pourcentage déterminé ». La maladie doit entraîner un taux d'incapacité permanente partielle d'au moins 25 % ou le décès de la victime », Michalletz, « Le burn-out doit-il être inscrit dans un tableau de maladies professionnelles ? », La Semaine Juridique Social, n° 5, 2016.
7. Chamoux A. et Vilmant A., « Considérations sur le burn-out en milieu de travail », Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, vol. 201, Issues 7-9, 2017.
8. Sebaoun G., Rapport d'information consacré au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out), Assemblée nationale, 2017.
9. M. Rioux, « La reconnaissance des maladies professionnelles, une procédure opportunément restrictive », Médecine & Droit, 2017 (146-147).
10. J.-P. Olié et P. Légeron, op. cit.
11. Chiffres cités dans A. Chamoux et A. Vilmant, op. cit.
12. Sebaoun G., Rapport d'information consacré au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out), Assemblée nationale, 2017.
13. Chamoux A. et Vilmant A., op. cit.
14. Groupe pluridisciplinaire formé par la Direction générale du travail (DGT) avec l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), des enseignants-chercheurs et experts de terrain (médecin du travail, docteur en psychologie du travail) qui a rédigé le Guide d'aide à la prévention, Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out, Mieux comprendre pour mieux agir, 2015
15. INSEE Première, 1584, février 2016
16. Haines Michael R. Déclin de la mortalité et conditions de travail. Annales de démographie historique, 1989. Le déclin de la mortalité.
17. Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée, rapport au Premier ministre par Ch. Lecocq, B. Dupuis, H. Forest, avec l'appui de H. Lanouzière, 2018.
18. INSEE Première, op. cit.
19. Lang T. et Ulrich V. (dir.), 2017 : Les inégalités sociales de santé, Actes du séminaire de recherche de la DREES 2015-2016, DRESS
20. Les inégalités d'espérance de vie entre les catégories sociales se maintiennent, Observatoire des inégalités, 14 avril 2020.
21. Laurent Vogel, « Santé au travail : stratégie européenne et dynamique des acteurs », dans La santé au cœur des transformations du travail (coord. P. Reman, F. Ladrière et P. Feltesse), Cahiers du CIRTES n° 1, 2009, Presses universitaires de Louvain.
22. « Plusieurs retraites universelles sont possibles », Le Monde, 7 décembre 2019.
23. Rapport 2012, ARSR Rhône-Alpes-Ville de Lyon
20. Idem
25. Les chiffres de la Dares ne prennent pas en compte le suivi informatisé, car il n'a été suivi par l'enquête SUMER qu'à partir de 2005. En 2016, il concernait environ un tiers des salariés.
26. Selon le baromètre Pragma, La Gazette, Emploipublic.fr, 72 % des agents de la fonction publique territoriale déclarent interrompre leur tâche fréquemment pour une autre plus urgente (dont 36 % très fréquemment).

27. L'indicateur retenu prend en compte le soutien du management, l'entraide entre collègues et les « comportements hostiles » (injures, menaces, violence physique, harcèlement sexuel...).
28. C'est ce dont témoignent les experts pour le Comité d'Entreprise qui interviennent sur des projets de réorganisation, avec les mêmes prérogatives en termes d'accès à l'information que le Commissaire aux Comptes. ;
29. Baromètre Pragma, La Gazette, Emploipublic.fr.
30. Par la signature d'un accord-cadre européen sur le stress au travail.
31. Enquête de suivi des Conditions du travail – Risques psychosociaux par la DARES, obligation faite à l'employeur d'évaluer les RPS (articles L 4121-1 à 5 du Code du travail). L'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique signé le 22 octobre 2013 oblige chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS.
32. Pour l'OMS, la santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité », Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946.
33. Masse, Max. « Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur », Gestion & Finances Publiques, vol. 3, no. 3, 2017.
34. « Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail », Décryptage, INRS, 2019.
35. Signé pour 3 ans, l'ANI du 19 juin 2013 Qualité de vie au travail n'a pas été renouvelé.
36. Pascale Lagesse, avocate, dans Les Cahiers Lamy du CE, n° 125 – avril 2013
37. Voir en particulier Edgar Cabanas, Éva Illouz, Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, Premier Parallèle, 2018.
38. Voir Guide de la qualité de vie au travail – Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, mars 2019.
39. Comprendre La QVT dans la Fonction Publique, plateforme « Santé-travail fonction publique » (www.santetravail-fp.fr).
40. Théoriquement, ce droit existe toujours, mais dans la mesure où le CHSCT doit désormais financer cette expertise (auparavant financée par l'employeur) sur son propre budget, il ne peut qu'exceptionnellement être mobilisé.

### Références et bibliographie :

- Berthet M. & Cru D. (2003), *Travail prescrit, travail réel et santé au travail*, Travail et Emploi, n°96.
- Blanpain N. (2016), *Les hommes cadres vivent toujours 6 ans de plus que les hommes ouvriers*, INSEE.
- Chamoux A. et Vilmant A. (2017), *Considérations sur le burn-out en milieu de travail*, Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, vol.201, Issues 7-9.
- Eurofound (2018), *Burn-out in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Haines Michael R. (1989), *Déclin de la mortalité et conditions de travail*, Annales de démographie historique.
- Kovess-Masvetya V. et Saunderb L. (2017), *Le burn-out : historique, mesures et controverses*, Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, vol.78, n°1.
- Lang T. et Ulrich V. (2017), *Les inégalités sociales de santé*, Actes du séminaire de recherche de la DREES 2015-2016, DRESS.
- Lecoq C., Dupuis B., Forest H., et Lanouziere H. (2018), *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée, rapport au Premier ministre*.
- Maslach C. et Jackson S. (1981), *The Measurement of Experienced Burn-out*, Journal of Organizational Behavior 2 (2).
- Michalletz M. (2016), *Le burn-out doit-il être inscrit dans un tableau de maladies professionnelles?*, La Semaine Juridique Sociale, n°5.
- Observatoire de la santé des Lyonnais (2012), Rapport 2012, ARSR Rhône-Alpes-Ville de Lyon
- Observatoire des inégalités (2020), *Les inégalités d'espérance de vie entre les catégories sociales se maintiennent*, Observatoire des inégalités.
- Olie J-P. et Legeron P. (2016), *Le Burn-out*, Académie nationale de médecine.

- Piketty T. (2019), *Plusieurs retraites universelles sont possibles*, Le Monde.
- Rioux M. (2017), *La reconnaissance des maladies professionnelles, une procédure opportunément restrictive*, Médecine & Droit (146-147).
- Sebaoun G. (2017), *Rapport d'information consacré au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out)*, Assemblée nationale.
- Vogel L. (2009), *Santé au travail : stratégie européenne et dynamique des acteurs*, in La santé au cœur des transformations du travail (coor. Reman P., Ladriere F. et Feltesse P.), Cahiers du CIRTES n°1, Presses universitaires de Louvain.
- Caroly S. (2010), *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Habilitation à diriger les recherches, [https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/464801/filename/HDR\\_Caroly.pdf](https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/464801/filename/HDR_Caroly.pdf)
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.
- Cru D. (2014), *Le risque et la règle*, ERES.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Éditions
- Detchessahar, M. (2019), *L'entreprise délibérée*, Nouvelle Cité.
- Lhuillier (2010), *L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail*, Sciences Sociales et Santé, n°28 (2).
- Ughetto P. (2011), *Risques psychosociaux : quelles réalités, quels enjeux pour le travail ?*, Octarès, pp.49-75.





Auteurs : Boris Chabanel, Catherine Debrand, Eve Denjean, Emile Hooge

# TENDANCES GLOBALES QUI AFFECTENT LE TRAVAIL

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ?

## 9 fiches tendances

- 1• Emballement de la métropolisation : travailler, habiter, se déplacer, un triptyque infernal pour les CSP modestes (p.106)
- 2• Internet, géant aux pieds d'argile : anticiper les risques, mais aussi réduire notre indépendance à Internet ? (p.108)
- 3• Réinvention du consumérisme : des consommateurs hédonistes ou « responsables », mais toujours hyper-exigeants (p.110)
- 4• Relocalisation de la production industrielle et alimentaire : un facteur de résilience des territoires dans un monde globalisé (p.112)
- 5• Vers un rééquilibrage entre l'utilité sociale et la valorisation des métiers (p.114)
- 6• Vagues migratoires : repenser nos organisations pour accueillir, insérer, intégrer (p.116)
- 7• Travailler dans un monde plus chaud : comment s'adapter au stress thermique ? (p.118)
- 8• Travailler au temps des catastrophes : comment faire face aux risques systémiques ? (p.120)
- 9• Une descente énergétique subie ou choisie : vers des manières de travailler plus économes ? (p.122)



# à retenir



## Les fragilités de nos modes de vie urbanisés, connectés et hédonistes

Les trois premières tendances regroupées dans cette partie pointent les fragilités de nos modes de vie urbanisés, connectés et hédonistes. Concentrées dans les grandes métropoles, la plupart des entreprises et des administrations peinent à offrir des emplois accessibles et adaptés aux conditions de vie et de logement de leurs salariés (fiche 1). Ces mêmes organisations sont devenues très dépendantes des réseaux de communication liés à internet (fiche 2) et sont ainsi

exposées à des risques de pannes, de malveillance ou de restrictions qui pourraient mettre à mal le cœur de leurs activités. Elles entretiennent enfin des rapports avec leurs clients et usagers fondés sur une logique consumériste (fiche 3) qui constitue un formidable stimulant pour innover et améliorer la qualité de leurs offres, mais conduit aussi à privilégier des bénéfices à court terme plutôt que des engagements sociétaux ou écologiques à long terme.



## Des crises socio-économiques globales réinterrogent les schémas mentaux et les modèles de développement

Les deux tendances suivantes montrent comment des crises socio-économiques globales réinterrogent les schémas mentaux et les modèles de développement. La crise sanitaire de 2020 a révélé la pertinence de relocaliser une partie de la production (fiche 4) pour sécuriser le fonctionnement de nos entreprises et services publics, remettant en cause le dogme de l'externalisation et de la recherche des coûts

de main d'œuvre les moins chers. Cela conduit, de manière concomitante, à repenser la valeur des métiers en fonction de leur utilité sociale (fiche 5). Au-delà des périodes de turbulence ce questionnement peut amener les organisations à transformer leurs manières de manager et de travailler en fonction de nouvelles priorités ou de nouvelles responsabilités.



## Les conséquences possibles sur les organisations de différents scénarios de ruptures plausibles

Enfin, les quatre dernières tendances, esquissent les conséquences possibles sur les organisations de différents scénarios de ruptures plausibles. On peut ainsi anticiper l'arrivée massive de migrants (fiche 6) qui constitueraient d'abord une situation d'urgence à gérer mais aussi des opportunités ou des difficultés à venir pour les entreprises et collectivités sur le territoire d'accueil. Les dérèglements du climat vont entraîner des périodes de canicules plus intenses et plus longues (fiche 7) qui auront un impact direct sur les conditions de travail. Par ailleurs, on devrait subir de plus en plus fréquemment les effets de catastrophes systémiques (fiche 8) qui combinent phénomènes naturels, crises

économiques et mouvements sociaux pour constituer le nouveau contexte dans lequel les organisations devront apprendre à fonctionner. Et enfin, la baisse déjà enclenchée des capacités de production d'une énergie performante et bon marché (fiche 9) pourrait avoir un effet majeur sur la production économique si des technologies alternatives ne sont pas rapidement développées. Sans un tel découplage entre la production et la consommation énergétique, la dynamique de croissance sur laquelle notre économie repose risque d'être mise à mal et l'automatisation de nombreux pans d'activité devra être remplacée par de nouvelles formes de travail humain.

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques



**Comment traiter de manière juste et équitable les agents qui subissent une crise ou un stress ?**

D'abord, on peut souhaiter prendre soin des agents publics qui sont les plus exposés ou les plus fragiles face aux risques évoqués précédemment (stress thermique, catastrophes, pression des usagers, pannes technologiques, etc.) par leur métier ou par leur environnement de travail. Mais ce n'est pas si simple : Comment traiter de manière juste et équitable les agents qui subissent une crise ou un stress ? Faut-il le faire en fonction de leur fragilité initiale, de leur importance dans l'organisation, de leur situation personnelle, etc. ? Et puis, en termes d'allocation de moyens, faut-il se tenir prêt à gérer chaque situation au cas par cas quand le problème survient ? Peut-on anticiper et chercher à améliorer la résilience de chacun ? Ou faut-il plutôt mettre en place des filets de sécurité collectifs pour protéger ceux qui seront fragilisés, qu'ils soient ?



**Une collectivité peut-elle se permettre d'investir dans des stocks, des redondances organisationnelles, ou des plans de gestion des risques ?**

Ces tendances et ces risques pointent aussi des enjeux de modèle organisationnel. Face à risques systémiques (descente énergétique, défaillances d'internet, etc.) ou des crises sévères mais ponctuelles (pandémies, catastrophes naturelles récurrentes, etc.), les collectivités doivent à la fois assurer la continuité et la qualité des services publics tout en disposant de moyens plus restreints. Face à cette tension, une collectivité peut-elle se permettre d'investir dans des stocks, des redondances organisationnelles, ou des plans de gestion des risques alors même qu'on lui demande chaque année d'être gérée au plus juste, d'optimiser ses investissements et ses dépenses de fonctionnement en ciblant des dépenses qui ont un impact rapide ?



**L'innovation *low-tech* ou frugale peut-elle devenir une réalité dans le monde des organisations publiques ?**

Comment trouver le bon équilibre entre une gestion efficace, maîtrisée et pilotée de manière centralisée, et une certaine souplesse dans la manière de travailler ou des fonctionnements décentralisés qui permettent de répondre à des événements imprévisibles et d'improviser parfois des solutions hors-normes ? Comment se doter d'une stratégie d'innovation pour faire progresser les services publics tout en restant sobres dans l'utilisation des ressources (énergétiques, financières et techniques) ? L'innovation *low-tech* ou frugale peut-elle devenir une réalité dans le monde des organisations publiques ou restera-t-elle l'apanage de quelques *geeks* ou d'ONG militantes dans les pays en développement ? Face à un monde plus chaud, sujet à des catastrophes naturelles, une pression migratoire accrue, des pannes technologiques ou énergétiques, etc. la collectivité ne devrait-elle montrer l'exemple par son organisation et le travail de ses agents afin d'infléchir le comportement des habitants et la trajectoire des entreprises de son territoire ? À l'inverse, si elle subit de plein fouet des crises ou des restrictions, ne serait-il pas plus raisonnable pour la collectivité de revoir à la baisse le niveau d'ambition de ses politiques et de ses services, malgré la pression consumériste des citoyens habitants ? Dans tous les cas, ne faudrait-il pas penser de manière conjointe et cohérente l'adaptation des politiques publiques et l'adaptation du management et des ressources humaines ?



# Emballlement de la métropolisation : travailler, habiter, se déplacer, un triptyque infernal pour les CSP modestes

La métropolisation, lorsqu'elle s'emballe, entraîne des conséquences négatives sur les habitants et les entreprises : elle a notamment tendance à accroître les distances entre le lieu d'habitation et le lieu de travail et les écarts entre le coût du logement et les revenus du travail. Cela contribue à réduire la qualité de vie des ménages et à affaiblir l'attractivité des emplois concernés. Sans pouvoir agir sur ce type de phénomène, l'enjeu pour un employeur est de pallier ces inconvénients en jouant sur d'autres leviers.



## La tendance en bref

La métropolisation est un phénomène complexe qui se caractérise en particulier par une concentration croissante de la population et des activités économiques dans les pôles urbains. La Métropole de Lyon est bien évidemment concernée et son attractivité se mesure depuis 25 ans : +25 % d'habitants dans l'aire urbaine de Lyon, +34 % de résidences principales, et +29 % d'emplois. Ce phénomène soulève un grand nombre d'enjeux en matière d'urbanisme (lutte contre l'artificialisation des sols, création d'une métropole multipolaire, etc.), de politique de logement (production de logements abordables), et de développement économique (production d'une offre foncière diversifiée pour l'industrie et le tertiaire, stratégies d'implantation et de marketing territorial).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Avec la crise sanitaire actuelle, le modèle de la densification urbaine est remis en cause par certains : il favoriserait la propagation des virus et rendrait difficile la distanciation sociale pour raisons sanitaires. Faut-il alors remettre en cause la stratégie traditionnelle qui proposait de densifier la ville pour lutter contre l'accroissement des distances domicile-travail, contre l'augmentation de la circulation automobile, contre l'artificialisation des sols, etc. ? Avec la crise économique qui s'annonce et la hausse prévisible du chômage, les marges de négociation des salariés vont se réduire et ils risquent d'accepter des conditions moins favorables en échange d'un emploi. Les inégalités pourraient encore s'accroître entre ceux qui peuvent choisir leur lieu de vie et leur lieu de travail, et ceux qui ne le peuvent pas.



## Impacts sur le travail

Si la métropole et ses habitants bénéficient à certains égards de ce modèle de développement, la métropolisation est aussi en crise et génère des dysfonctionnements qui impactent le travail :

- une déconnexion croissante entre les prix de l'immobilier et le revenu des ménages : aujourd'hui, 20 ans de revenus d'un ménage moyen sont nécessaires pour acquérir un T3 dans le parc ancien à Charbonnières-les-Bains comme à Villeurbanne et Vaulx-en-Velin. Ceci incite de nombreux ménages modestes à se loger de plus en plus loin des centres-villes.
- une déconnexion croissante entre le lieu de travail et le lieu d'habitation : 2/3 des actifs qui résident dans le Centre (Lyon et Villeurbanne) y travaillent aussi. 2/3 des actifs qui résident dans les bassins de vie périphériques travaillent dans un autre bassin

de vie que celui de résidence. 25 % des emplois dans la Métropole sont occupés par des actifs venant de l'extérieur. Et ces chiffres sont en croissance depuis 25 ans.

L'accroissement des distances et des temps de trajets quotidiens pèse sur les conditions de travail : augmentation du stress, fatigue, et risques d'accident. Même si le télétravail se développe de plus en plus (en particulier après cette période de crise sanitaire), un grand nombre de travailleurs ne sont pas concernés, en tout cas pas à temps complet.

La qualité de vie pourrait aussi devenir un critère de négociation des salariés (ou candidats sur un poste) vis-à-vis de l'employeur. Sur des métiers en tension, le salarié pourrait s'attendre à des conditions de logement et de

transport qualitatives (ou obtenir des compensations en termes de salaire lui permettant de s'offrir la qualité de vie qu'il souhaite).

**La crise du logement dans la Métropole lyonnaise est l'un des facteurs que mentionnent les entreprises pour expliquer leurs difficultés de recrutement.**

70 % des actifs déclarent qu'ils refuseraient une opportunité professionnelle si cela les obligeait à déménager en occasionnant un surcoût financier.

Par ailleurs, le poids croissant du logement dans le budget des ménages a des conséquences sur la qualité de vie des habitants, mais aussi, plus globalement sur l'activité économique dans certains secteurs de dépenses non-contraintes (loisirs, alimentation, habillement,

culture, etc.). Cette crise du logement a donc des effets indirects sur le travail dans ces secteurs.

Les blocages dans les parcours résidentiels des ménages, pour des raisons de prix, peuvent également devenir un frein à leur mobilité professionnelle et à leur accès à l'emploi. C'est particulièrement le cas pour les catégories de population à bas revenu pour lesquelles les dépenses contraintes liées au logement ont fortement augmenté pour atteindre plus de 50 %.



### **Enjeux pour les collectivités publiques territoriales**

Face aux difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs équipes, les collectivités dans les grandes agglomérations pourraient chercher à faciliter l'accès à des logements de qualité proches des lieux de travail. L'enjeu est de trouver la bonne manière pour un employeur d'accompagner ses agents en matière de logement, sans empiéter sur le champ de la vie privée et domestique.

Par ailleurs, afin de prendre soin de la santé de leurs équipes et de réduire les effets néfastes de trajets quotidiens fatigants et stressants, les collectivités pourraient mener des politiques volontaristes ciblées sur l'amélioration des trajets domicile-travail des agents qui habitent loin. L'enjeu est de mettre en cohérence les politiques publiques de mobilité avec les politiques de gestion des ressources humaines, dans un souci d'exemplarité et d'amélioration de la qualité de vie au travail.



# Internet, géant aux pieds d'argile : anticiper les risques, mais aussi réduire notre dépendance à Internet ?

Notre économie s'appuie très largement sur internet pour fonctionner : du commerce à l'industrie en passant par les médias, et même les services aux entreprises ou à la personne. Pourtant, malgré son omniprésence, internet reste fragile et, surtout, une défaillance même temporaire peut avoir des conséquences catastrophiques sur la manière dont on travaille dans nos entreprises et organisations. Comment anticiper ces risques ? Faut-il réduire notre dépendance à Internet ?

## La tendance en bref

Une grande partie de nos vies privées et professionnelles se déroulent sur internet : le partage de connaissances et d'informations, les transactions marchandes et financières, les loisirs et les relations sociales, etc. Dans les organisations petites ou grandes, beaucoup de données sont stockées sur le *Cloud*, la communication se passe en ligne (*email*, messageries, visioconférences), et même les activités de production, au bureau comme dans l'usine, sont numérisées. Cette omniprésence d'internet dans nos vies repose sur son efficacité avérée pour accélérer les échanges, optimiser les organisations, et simplifier beaucoup de tâches autrefois fastidieuses. Mais ce système comporte des fragilités :

- 1. Le risque de pannes des infrastructures physiques** (câbles de fibre optique, lignes téléphoniques, satellites, centres de traitement de données) lié à des catastrophes naturelles, des attentats, etc. ;

- 2. La vulnérabilité aux cyberattaques et aux piratages** qui touche les entreprises et les acteurs publics (collectivités, hôpitaux) qui doivent interrompre leurs activités temporairement et risquent même de ne pas pouvoir s'en relever.

- 3. La dépendance à des matériaux qui permettent de fabriquer tous les outils et infrastructures numériques** (tantale, cuivre, lithium, cobalt...). L'accès à ces ressources pose des problèmes éthiques (conditions de travail, travail des enfants, etc.), écologiques (pollutions, coût énergétique de l'extraction), et géopolitiques ;

- 4. La dépendance énergétique** : le numérique « consommerait déjà plus de 10% de l'électricité mondiale, auxquels il faut ajouter le coût énergétique de fabrication des équipements » et son développement pourrait être freiné par des politiques environnementales volontaristes ou des contraintes économiques et physiques liées au pic des

énergies fossiles ;

- 5. Des guerres économiques et des rivalités politico-diplomatiques entre les États ou quelques géants du numérique**, qui peuvent affecter le fonctionnement quotidien de nombreux utilisateurs dépendants d'outils ou de services qu'ils ne maîtrisent pas : changements des normes ou des conditions d'utilisation, boycotts et embargos, etc.

- 6. L'acceptabilité sociale** : la société pourrait passer d'un engouement massif pour les usages d'internet à une forme de rejet aux causes multiples : ondes électromagnétiques, sédentarité, troubles de l'attention, cyberharcèlement, utilisation abusive des données personnelles... Même s'il est difficile d'imaginer une désaffection globale vis-à-vis d'internet, rien ne permet d'exclure des phénomènes de boycott partiels ou simplement un désintérêt pour certains usages.

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Les fragilités mentionnées pourraient conduire à un effondrement partiel ou total, temporaire ou durable, des usages d'internet. Pourtant le système internet est assez résilient et a déjà beaucoup évolué pour intégrer des pratiques alternatives ou de nouvelles technologies. **Plutôt que des effondrements, on peut donc aussi imaginer une bifurcation vers de nouvelles technologies de communication plus sobres, plus lentes, plus décentralisées,** qui transformeraient radicalement ce réseau. On voit déjà émerger des sites internet « légers » qui utilisent moins de bande passante, des serveurs qui fonctionnent de manière intermittente avec l'énergie solaire, des appareils moins performants mais plus facilement réparables, des réseaux décentralisés ou même asynchrones à l'image des « data mules » qui transportent des données en bus ou en moto, de village en village à travers l'Inde ou l'Afrique.

## Impacts sur le travail

Les ruptures ponctuelles d'internet, pannes ou cyberattaques par exemple, entraînent d'abord une interruption du travail et une gestion de crise pour revenir à la normale, réparer ou minimiser les dégâts. Ensuite, ce sont plutôt les stratégies d'anticipation qui peuvent avoir un impact durable sur la manière de travailler : formation sur de nouvelles pratiques, consignes ou normes strictes dans l'usage des outils numériques professionnels, etc. Ces prescriptions peuvent être perçues par les employés comme des contraintes nuisant à leur qualité de vie au travail et à l'agilité de l'organisation. Au-delà de ces aspects matériels, les contraintes sociétales, économiques et énergétiques qui fragilisent internet pourraient également transformer le travail. Les limites qui peuvent s'imposer à la course à l'innovation technologique et au renouvellement accéléré des équipements numériques pourraient entraîner un ralentissement dans les pratiques de travail. Avec des appareils moins performants, les usages

professionnels pourraient se concentrer sur certaines fonctions, considérées comme les plus utiles. **Au lieu d'accélérer l'automatisation, ces tendances pourraient donc redonner de l'importance au travail humain, assisté par des outils plus « low tech »,** etc.

Par ailleurs, face aux risques géopolitiques et économiques, on pourrait assister à une volonté croissante des états, des collectivités et des entreprises de retrouver des marges d'autonomie numériques. **En matière de travail, cela pourrait se traduire par l'embauche de profils capables de développer des systèmes en propre,** d'utiliser des solutions open source, ou de s'adapter au gré des changements.

Enfin, si une bascule s'opérait dans l'acceptabilité sociale d'internet, celle-ci impacterait vraisemblablement les usages d'internet dans la sphère professionnelle. Certains salariés chercheraient par exemple à se préserver, à se déconnecter et à laisser moins de traces sur la toile, ce qui pourrait, finalement, transformer les critères de recrutement, certains métiers nés avec internet, et même la diffusion du télétravail.



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Comment les collectivités publiques pourraient-elles se préparer à vivre dans un monde plus incertain, où des aléas comme ceux évoqués précédemment peuvent bousculer la vie quotidienne des habitants et le fonctionnement de toutes les entreprises et organisations du territoire ?

Le premier enjeu est démocratique et participatif : comment embarquer les citoyens et les agents dans l'exploration participative des futurs possibles d'internet, débattre de ceux que l'on juge collectivement souhaitables, et imaginer ensemble des réactions adaptées aux ruptures potentielles du monde numérique qui nous entoure ?

Le deuxième enjeu est celui de la résilience organisationnelle : **comment les collectivités peuvent-elles se préparer à gérer des crises (panne ou cyberattaque par exemple) de manière plus résiliente ?** Comment peuvent-elles aussi anticiper un scénario de déclin des usages d'internet et mieux s'y préparer sans tirer un trait sur les bénéfices d'internet et les gains d'efficacité apportés par le numérique ?

Le troisième enjeu est stratégique et institutionnel : face à des transitions probables dans les usages d'internet, comment les collectivités peuvent-elles jouer un rôle exemplaire et agir comme des institutions responsables dans une redirection radicale et volontariste vers plus de sobriété numérique notamment ?



# Réinvention du consumérisme : des consommateurs hédonistes ou « responsables », mais toujours hyper-exigeants

Le consumérisme est traversé par des mouvements contraires, entre remise en cause de la consommation et approfondissement de l'hédonisme. *Zapping* et besoin de satisfaction immédiate ont débordé la sphère du marché et s'expriment aujourd'hui dans les opinions politiques et les comportements de vote, dans le rapport aux services publics, mais aussi dans la conduite des carrières professionnelles. Les entreprises et les organisations doivent alors apprendre à répondre de manière adaptée aux demandes contradictoires de la société et des individus.



## La tendance en bref

Le consumérisme est le mode de vie dominant dans les sociétés occidentales qui valorisent la consommation individuelle de biens et de services dans une forme d'hédonisme et d'appétit pour la nouveauté. Il repose ainsi historiquement sur l'augmentation de la qualité de vie et du pouvoir d'achat caractéristique des Trente Glorieuses en France. Le consumérisme s'est progressivement érigé au rang d'aspiration commune incitant chacun à accéder au confort matériel, à se distinguer par ses possessions matérielles, à affirmer des préférences ou des appartenances. Il se nourrit de l'individualisme qui place les intérêts, les besoins, et la satisfaction des individus au premier plan.

Aujourd'hui, le consumérisme dépasse le seul champ de la consommation de biens et services marchands et influence même l'usage des services publics ou des biens communs.

Malgré son omniprésence dans la société, le consumérisme fait l'objet de fortes critiques car il concourt à une surexploitation des ressources naturelles, aux pollutions, à l'accroissement des déchets et au réchauffement. Le « jour du dépassement », fixé au 22 août pour l'année 2020<sup>1</sup>, symbolise bien l'effet de cette « surconsommation » sur les écosystèmes planétaires. En tant que mode de vie, ses limites sont aussi pointées du doigt car au-delà d'un certain seuil l'accroissement des richesses matérielles et de la consommation ne contribue plus au bien-être personnel. Le consumérisme devient même aliénant pour les individus car il entraîne une frustration permanente et des formes de dépendances<sup>2</sup>. Il est enfin, dans son essence même, écorné par la stagnation constatée du pouvoir d'achat ces dernières années<sup>3</sup>.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Le devenir du consumérisme reste très ouvert. D'un côté, les contraintes environnementales de plus en plus pressantes et le besoin de sens d'une fraction de la société incitent les consommateurs à miser de plus en plus sur la qualité et la durabilité des produits qu'ils achètent<sup>4</sup>. On voit émerger des aspirations à une forme de « déconsommation » avec l'engouement pour des produits de seconde main ou encore pour des concepts comme le « köpskam » (la honte d'acheter des vêtements neufs, importée de Suède), ainsi que des pratiques d'économie « collaborative » privilégiant l'usage sur la propriété des biens, où les individus peuvent se trouver tour à tour producteurs et consommateurs. Mais d'un autre côté la progression sans fin de l'individualisme dans la sphère des valeurs, la concurrence

exacerbée des économies à l'échelle du monde, et la capacité non démentie du capitalisme à absorber les contradictions laissent augurer d'une certaine permanence du consumérisme ; un consumérisme reposant sur une relation de plus en plus individualisée entre l'entreprise et les consommateurs.

## Impacts sur le travail

**Le modèle de consommation français est en pleine mutation. Il se fragmente et tend à s'éloigner d'un consumérisme simpliste et massifié.** Cela impacte le monde du travail de plusieurs façons. Tout d'abord, des transformations sont à observer en matière de culture des entreprises. Celles-ci s'adaptent pour répondre à des consommateurs de plus en plus informés et exigeants. Elles intègrent des savoirs et

outils issus du marketing pour améliorer leur offre et mieux cibler leurs clients/usagers, mais aussi plus récemment du design et de l'approche utilisateur pour se mettre en empathie avec le client/usager, proposer des offres personnalisées, travailler sur l'expérience, etc. Par ailleurs, l'évolution des modes de consommation et la conscience aiguë de la finitude des ressources et de leur nécessaire mise en partage amènent des organisations à chercher davantage de collaboration et moins de compétition avec leurs pairs.

Ensuite, **les organisations sont logiquement amenées à adapter leur offre pour satisfaire des consommateurs exigeants et responsables. Les phénomènes de déconsommation, de recours à l'économie collaborative, contributive, à la seconde main (réemploi, upcycling, etc.) transforment l'économie traditionnelle, donnent vie à**

de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois et, à l'inverse, rendent obsolètes d'autres activités.

Enfin, une autre forme d'impacts notables de l'évolution du consumérisme sur le travail est liée à la plus grande volatilité des comportements des individus-consuméristes jusque dans leur carrière professionnelle. La notion de carrière, linéaire ou ascendante au sein d'une même organisation, est remplacée par une mobilité professionnelle plus forte, en lien avec une recherche d'épanouissement personnel, de défi et d'apprentissage.



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

**Les collectivités publiques sont de plus en plus soumises à des injonctions qui peuvent paraître contradictoires : optimiser et moderniser la relation de service pour des usagers-consommateurs (grâce au numérique notamment), mais aussi développer une culture de la collaboration et de la co-construction du service avec des usagers-citoyens engagés et responsables.** Pour l'agent qui fait face à ces demandes, celles-ci peuvent être source d'épanouissement en donnant du sens à son travail au service des usagers, ou sources de stress en le soumettant à une exigence croissante et parfois démesurée.

Le consumérisme et ses reconfigurations interrogent donc les institutions dans leur rôle d'employeur. Face à des usagers plus informés, plus exigeants, soucieux de comprendre voire de s'impliquer davantage dans les transformations des politiques et services publics, il leur faut faire évoluer la culture interne, les métiers et les outils de la relation usagers ; les différents espaces de médiation avec les habitants (lieu de service public, concertation, communication, grands événements, etc.) sont réinterrogés pour s'adapter aux nouvelles pratiques et attentes des usagers.

Par ailleurs, la collectivité employeur doit aussi faire avec des professionnels plus mobiles, portés par des aspirations professionnelles plurielles (entrepreneuriale, reconversion professionnelle, etc.), ce qui questionne à la fois les politiques de recrutement et de gestion de la mobilité professionnelle, interne, voire externe.



# Relocalisation de la production industrielle et alimentaire : un facteur de résilience des territoires dans un monde globalisé

Avec le déclin de l'industrie et la généralisation de l'agriculture intensive en France, les emplois de production se sont effondrés. Pourtant, productions manufacturière et alimentaire locales apparaissent comme des alternatives intéressantes, voire indispensables, pour répondre à de nombreuses difficultés économiques, sociales et environnementales.



## La tendance en bref

Désindustrialisation, délocalisations, investissements directs à l'étranger (IDE) sont autant de phénomènes majeurs qui ont conduit à un important transfert d'emplois vers les pays à bas coût de main d'œuvre.

En France, en 40 ans, l'emploi industriel<sup>5</sup> a ainsi diminué de presque moitié passant de 5,9 millions en 1973 à 3,3 en 2014. Toutefois, depuis 2017, cette baisse s'est inversée :

Pour l'observatoire Trendero<sup>6</sup>, ce retournement de tendance récent traduit une augmentation de la capacité de production des usines existantes davantage que l'ouverture de nouveaux sites. Ces chiffres concernent semble-t-il des secteurs assez traditionnels comme le matériel de transport (hors industrie automobile), le traitement des déchets et des eaux, ou encore l'agroalimentaire<sup>7</sup>. Mais si ce sont bien ces secteurs qui rendent lisible dans les chiffres une hausse de la production, il faut sans doute y ajouter l'effet d'autres activités, moins visibles, qui contribuent également à cette inversion de tendance.

Ainsi, si huit ans après avoir été prophétisé<sup>8</sup>, le mouvement des *makers* n'a pas révolutionné la production, il n'a sans doute pas dit son dernier mot et, surtout, il participe à une culture plus large de la fabrication locale. « Cette émergence d'une sorte d'artisanat augmenté trace la voie de nouveaux modes d'organisation du travail, d'une production à la pièce, à la fois sans hiérarchie et sans division du travail, en marge du capitalisme », explique la sociologue Isabelle Berrebi-Hoffmann dans *Le Monde* du 6 février 2020. Depuis 2014, un réseau de villes fabricantes (Fab City) s'est constitué, à l'initiative de Barcelone, avec comme objectif de produire, en 2054, 50 % de ce qu'elles consomment<sup>9</sup>. Affiliée, Paris vise 20 % d'autonomie d'ici 10 ans, ce qui, pour Jean-Louis Missika, adjoint à la maire chargé de l'urbanisme, « n'est pas une utopie »<sup>10</sup>. Économie circulaire et micro-industrie participent de ce mouvement qui vise à réimplanter, notamment dans les villes<sup>11</sup>, des petites unités de fabrication pour rapprocher les sites de production de la

main d'œuvre, (surtout des cadres), mais également des consommateurs (valorisation de la qualité, du circuit court, du service, etc.). En effet, « le client attend toujours plus de réactivité et de personnalisation. Ces nouvelles attentes, couplées à un coût du transport croissant, encouragent la production en circuits courts et donc le rapprochement des unités de production des centres urbains », explique Michaël Valentin, directeur associé du cabinet de conseil Opeo, dans *Le Monde* du 30 mars 2020.



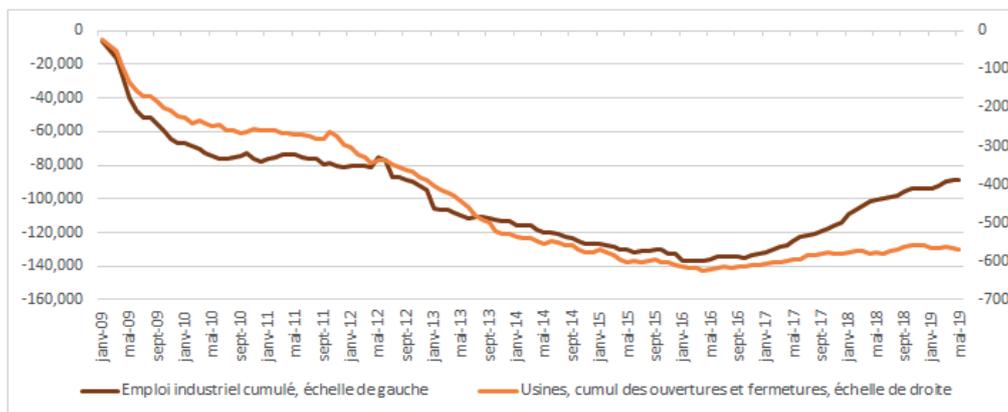
## Contre-tendances & bifurcations possibles

La pandémie de Covid-19 pourrait fortement renforcer cette tendance. Elle a souligné le risque attaché à une production industrielle mondialisée (pas de stock, rupture de chaînes logistiques, etc.) et rendu plus urgente et audible la volonté de relocaliser les productions manufacturière et alimentaire. Elle ajoute ainsi un item à un ensemble d'arguments qui viennent soutenir la tendance,

tels que l'augmentation des coûts de main-d'œuvre étrangère, les problèmes de fiabilité et de conformité des produits importés, la hausse des prix du transport, la préférence croissante des consommateurs pour la proximité ou encore le

besoin d'emplois. Ainsi, dans Le Monde du 22 mars 2020, plusieurs chercheurs indiquent que « *relocaliser n'est plus une option mais une condition de survie de nos systèmes économiques et sociaux* »<sup>12</sup> : que l'on raisonne sur des

problématiques économiques, sociales ou environnementales, l'enjeu de la compétitivité-coût perd du terrain face à celui de la compétitivité-risque.



Comparaison des dynamiques d'ouvertures et fermetures de sites industriels et de création et suppression d'emplois industriels.  
Données observatoire Trendeo de l'emploi et de l'investissement en France



### Enjeux pour la société

En France et dans les métropoles, cette tendance pourrait favoriser le développement, même limité, d'emplois manufacturiers directs et induits. Pour Axel Riehl, directeur innovation et action économique (DIAE) à la Métropole de Lyon, « les statistiques le montrent : un emploi industriel créé, c'est trois à cinq emplois induits sur le territoire »<sup>13</sup>. De plus, elle rend l'économie plus résiliente, dès lors qu'elle repose moins sur des logiques de flux tendus, des chaînes de valeurs internationales éclatées, et réduit les dépendances vis-à-vis des grands pays industriels comme la Chine. Enfin, elle permet une meilleure adaptation aux enjeux du développement durable.

Comment alors soutenir cette tendance dans un contexte français où le travail manufacturier reste peu compétitif ? Deux grands enjeux s'esquissent. **Faire baisser les coûts de production par la robotisation, ce qui suppose que la France rattrape son retard en la matière.** Imprimantes 3D, intelligence artificielle et robots collaboratifs peuvent permettre « de monter des chaînes de production réactives et souples »<sup>14</sup>. L'autre enjeu est de maintenir un emploi de qualité quand ce sont souvent des formes d'emplois précaires qui sont concernées par les nouveaux modèles de production manufacturière et alimentaire. De ce point de vue, souligne Isabelle Berrebi-Hoffmann, il y a besoin « d'une innovation institutionnelle pour faire rentrer

dans le système de droits sociaux, hérités de l'après-*Seconde Guerre mondiale*, des pratiques de travail basées sur la contribution ou la gratuité. En somme, **il nous manquerait une nouvelle génération de droits sociaux qui permettrait aux formes atypiques de travail – comme le travail numérique contributif – à l'utilité sociale avérée, de s'instituer de façon soutenable pour les individus** »<sup>15</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les enjeux sociétaux recoupent les enjeux locaux : des territoires plus résilients, plus autonomes et mieux inscrits dans une logique de développement soutenable. L'exemple du fab lab lyonnais You Factory qui en moins de trois jours pendant la crise sanitaire a prototypé et produit une visière pour faire face à la pénurie de matériel des soignants des hôpitaux et EHPAD de la région est intéressant. Pour soutenir cette tendance, l'ensemble des leviers de la politique de développement économique des collectivités peut être actionné : l'accompagnement à l'entrepreneuriat, foncier et immobilier économique (la Métropole de Lyon a par exemple réservé 1800 hectares à l'industrie dans son plan local d'urbanisme<sup>16</sup>), le soutien à l'innovation ou encore l'orientation de la commande publique (par exemple pour les cantines)<sup>17</sup>.



# Vers un rééquilibrage entre l'utilité sociale et la valorisation des métiers

La crise sanitaire a mis en lumière une réalité qui demeure bien souvent occultée : les métiers les moins valorisés socialement et financièrement sont très souvent indispensables pour la continuité des fonctions vitales du pays... Attisant les tensions sociales entre « premiers de corvée » et « premiers de cordées », la crise inscrit à l'agenda public la question du rééquilibrage entre utilité et valorisation des métiers.



## La tendance en bref

Le mécanisme du confinement lié à la crise sanitaire, et la distinction qu'il a instauré entre des « activités essentielles » et d'autres pouvant être mises à l'arrêt ou réalisées en télétravail, a mis en relief l'importance cruciale pour le fonctionnement de notre société d'un ensemble de métiers restant d'habitude « en dessous des radars », dans les secteurs de la santé, de l'éducation, des services à la personne, du nettoyage, de l'agro-alimentaire, des transports, de l'énergie et des services urbains (eau, assainissement, traitement des déchets...), du commerce alimentaire ou encore des fonctions régaliennes<sup>18</sup>. Or, la crise l'a également rappelé, **derrière la forte utilité sociale de certains métiers, principalement occupés par des femmes<sup>19</sup>, se cachent souvent des conditions de travail pénibles (aussi bien en termes d'intensité physique que de charge mentale), des formes d'emploi précaires, une faible rémunération et/ou une moindre reconnaissance sociale, voire une réelle dévalorisation aux yeux de la société<sup>20</sup>.**



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'électrochoc collectif provoqué par la crise concernant la sous-valorisation des métiers essentiels<sup>21</sup>, semble ouvrir la voie à un soutien accru au service public de santé en termes de rémunération des personnels, de nombre de lits ou d'investissement<sup>22</sup>. Le budget de la Sécurité Sociale 2021 prévoit toutefois de substantielles économies pour la branche santé<sup>23</sup>. Un autre frein à une revalorisation des « métiers essentiels » hors personnels soignants réside dans l'isolement d'une grande partie d'entre eux<sup>24</sup>. Ceux qui travaillent dans le service à la personne, la livraison ou la grande distribution peuvent difficilement s'appuyer sur un collectif de travail.

Par ailleurs, la crise a également relancé le débat sur les « bullshit jobs », concept introduit par l'anthropologue David Graeber<sup>25</sup> désignant des emplois qui, bien que parfois très bien rémunérés, correspondent à des fonctions dont les détenteurs savent, au fond d'eux-mêmes, qu'elles n'apportent aucune contribution significative à la collectivité et donc ne donnent pas le sentiment d'être utile.

Une analyse menée en France a montré que ce sentiment d'inutilité peut amener un certain nombre de jeunes diplômés à se détourner des « jobs à la con » pour privilégier des métiers jugés plus utiles et plus concrets<sup>26</sup>. Comme le montre une étude réalisée en France au moment du premier confinement, ce questionnaire autour du sens de son travail n'est pas anecdotique : seuls 43 % des salariés jugeaient leur activité essentielle<sup>27</sup> (39 % pour les hommes et 47 % pour les femmes).



## Impacts sur le travail

Ce déséquilibre entre l'utilité de certains métiers et leur faible valorisation soulève un vif débat en termes de justice sociale. Car la crise a aussi suscité le constat symétrique. Certaines professions qualifiées, stables et bien rémunérées, d'ordinaire placées en haut de la valeur ajoutée économique, et moins exposées au virus grâce au télétravail (banquiers, cadres supérieurs, communicants, etc.), ont vu leur utilité sociale réinterrogée<sup>28</sup>. Ce faisant la crise vient attiser des tensions sociales déjà présentes (mouvement

social dans les hôpitaux publics, mouvement des Gilets jaunes<sup>29</sup>), mettant en scène une opposition entre « premiers de corvées » et « premiers de cordées ». La crise impose ainsi à l'agenda politique l'enjeu de la réévaluation de « l'échelle de la considération, de la reconnaissance sociale et de la rémunération »<sup>30</sup>.



### Enjeux pour la société

La pandémie pourrait amplifier le risque de voir les métiers dits essentiels devenir des métiers repoussoirs que l'on occupe faute de trouver mieux. La crise des professions de soins et des services à la personne est d'ores et déjà une réalité<sup>31</sup>. Pour revaloriser ces métiers essentiels, différentes voies sont envisageables : augmentations pérennes de salaires, nouveau partage de la valeur ajoutée, plafonnement des salaires les plus élevés, etc. Sur le fond, cette problématique fait apparaître le problème de la sous-rémunération des femmes dans ces métiers en raison du temps partiel subi et/ou du temps non rémunéré (comme les déplacements entre deux patients pour les aides à domicile), et de grilles de qualification professionnelle qui ne rémunèrent pas des compétences considérées comme naturellement féminines<sup>32</sup>. Pour certains, ce mouvement de revalorisation gagnerait à promouvoir une vision extensive des métiers du « care » qui ne se limiterait pas au soin porté aux malades, aux personnes âgées et aux enfants, mais intégrerait toutes les fonctions qui permettent à la société de tenir debout<sup>33</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Parce qu'une part non négligeable des métiers jugés essentiels relève de la sphère publique, la question de leur revalorisation se pose notamment pour les collectivités. Eau, assainissement, réseau de chaleur, infrastructures et services de mobilité, services sociaux et de santé... la sphère publique doit-elle montrer l'exemple en matière de revalorisation salariale de ces métiers (au-delà d'une prime Covid exceptionnelle) ? Plus généralement, faut-il s'en tenir à un principe de rattrapage (par exemple pour combler l'écart de rémunération entre les infirmières françaises et la moyenne européenne) ou engager une réflexion globale ? Certains appellent en effet à s'affranchir du principe d'une valorisation du travail calée sur la valeur matérielle ou marchande de ce qu'il produit ou sur la durée et le prestige de la formation qu'il requiert<sup>34</sup>, arguant que bon nombre de métiers essentiels se caractérisent par des compétences peu quantifiables<sup>35</sup> et une productivité incalculable<sup>36</sup>. Mais sur quelles bases se fonder pour définir la rémunération de ces métiers ? Au-delà de la question salariale, la revalorisation de ces métiers se joue aussi sur un plan symbolique. Comment les rendre plus visibles aux yeux des habitants ?



# Vagues migratoires : repenser nos organisations pour accueillir, insérer, intégrer

Les conséquences migratoires des crises politiques, économiques et désormais climatiques sont régulièrement mises en avant par les médias. Mais il est difficile d'anticiper un développement massif de ce phénomène et des effets qu'il pourrait avoir sur le fonctionnement de nos territoires, de nos sociétés, et donc du travail : comment accueillir en masse des publics fragilisés et très hétérogènes ? Quelles modifications prévoir sur les demandes de services (notamment d'accueil d'urgence) et sur l'organisation des différents secteurs d'activités ?



## La tendance en bref

Les migrations constituent un sujet inépuisable de débats, cristallisant les élans de solidarité autant que les réflexes de protection et les réactions identitaires. Plus que jamais, la question des « migrants » s'impose dans le débat public avec l'essor de la notion de « migration climatique ». Des estimations prospectives se multiplient, basées sur les risques de catastrophes naturelles, montée des eaux, sécheresse, etc. Si le chiffre souvent avancé de 200 millions de migrants climatiques d'ici à 2050 ne fait pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique, la Banque Mondiale donne l'estimation de 140 millions de personnes déplacées en Afrique, en Asie et en Amérique latine d'ici trente ans<sup>37</sup>. D'ores et déjà, l'Organisation Internationale pour les Migrations pointe que les catastrophes climatiques sont à l'origine du déplacement de plus de 21 millions d'êtres humains par an, soit plus de 60.000 personnes chaque jour<sup>38</sup>. Aujourd'hui la plupart

des migrations concernent des déplacements à des échelles régionales<sup>39</sup>. En effet, l'immigration lointaine demande des ressources conséquentes, ce qui implique que bien souvent la misère du monde reste chez elle<sup>40</sup>.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Les conséquences sur une région des vagues migratoires dépendront grandement des politiques nationales mises en place en Europe : politiques de fermeture pour limiter les flux, politiques sélectives pour cibler certains profils, politiques volontaristes pour accueillir des migrants, etc.

Par ailleurs, la « crise des réfugiés » aura-t-elle vraiment lieu ? Pour certains, ce débat est biaisé et faussement alarmiste<sup>41</sup> : contrairement aux idées reçues, c'est plutôt lorsque les pays sont en situation de développement que leurs populations émigrent le plus.

S'il est donc très difficile d'anticiper les volumes et les types de migrants pour les années à venir, l'ensemble des experts semblent néanmoins s'accorder à dire que les flux migratoires vont s'amplifier significativement dans l'avenir.



## Impacts sur le travail

Un flux massif et concentré de migrants est susceptible d'avoir des conséquences diverses et échelonnées dans le temps sur l'organisation du travail dans un territoire.

D'abord, une pression sur les services d'accueil d'urgence, les autorités publiques et les associations du territoire devant faire face à l'explosion de la demande de services sanitaires et sociaux, de services d'hébergement d'urgence, de conseil juridiques, etc. Avoir la capacité d'offrir ces services de première nécessité suppose la mobilisation de professionnels formés, capables de répondre aux besoins des personnes fragilisées.

### Ensuite, un enjeu d'insertion des populations migrantes dans le tissu économique local.

Les vagues d'immigration ont toujours représenté un réservoir de main-d'œuvre flexible, peu ou pas qualifiée utile à certains secteurs (souvent dans l'agriculture). L'arrivée d'une force de travail jeune et dynamique dans le pays pourrait ainsi représenter une opportunité pour de nombreuses exploitations agricoles mais aussi pour des activités comme la manutention, la distribution, la restauration, voire certains services publics.

**Enfin, le défi de l'intégration :** l'arrivée massive de personnes déplacées impliquera

certainement des réactions de rejet de la part de populations locales qui peinent à trouver leur place dans la société et sur le marché de l'emploi. À l'inverse, des collectivités, des entreprises et des associations chercheront à créer des liens de réciprocité entre les migrants et les populations déjà installées, soutiendront l'apprentissage de la langue, les formations professionnalisantes, mais également les passerelles pour faciliter les équivalences avec les diplômes ou les expériences professionnelles du pays d'origine. Si les migrants sont souvent considérés comme une force de travail peu qualifiée, nombre d'entre eux

possèdent des connaissances et des compétences qui seront davantage valorisés pour développer des projets économiques, culturels ou sociaux sur le territoire. À plus long terme, peut-on imaginer que l'afflux régulier de migrants entraînera une simplification et une clarification des procédures administratives et d'accueil, dans le but de faciliter leur insertion professionnelle et de les protéger contre le travail illégal ? **L'intégration de populations migrantes au sein des collectifs de travail deviendra-t-elle une nouvelle « normalité », transformant les processus de recrutement et les démarches de RSE ?**



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

En tant qu'acteur public local et en tant qu'employeur, une collectivité territoriale comme la Métropole de Lyon est concernée par la plupart des enjeux mentionnés ci-dessus, même si l'État garde un rôle prééminent sur nombre de sujets comme le logement d'urgence. Cela incite à repenser l'organisation et le fonctionnement de nombre d'activités pour garantir une capacité d'accueil pour ces publics fragilisés. Comment anticiper l'accroissement (ponctuel ou permanent) des effectifs d'agents qui seront nécessaires ? Comment accompagner les agents en place pour favoriser l'acceptabilité des changements à venir ?

La question se pose aussi de la mise en place d'une politique de recrutement et de formation pour les migrants qui pourraient être accueillis au sein des équipes. Comment intégrer au mieux les migrants aux collectifs de travail des collectivités ? Peut-on adopter une politique ciblée pour intégrer de nouveaux agents issus de l'immigration récente ?



# Travailler dans un monde plus chaud : comment s'adapter au stress thermique ?

L'élévation des températures qui caractérise le changement climatique va impacter négativement les conditions de travail à l'avenir partout dans le monde, et notamment en Europe. Si certains métiers seront davantage impactés que d'autres, les villes seront également directement concernées en raison du phénomène d'îlot de chaleur. Ce qui soulève des enjeux pour la qualité de vie des habitants, l'activité économique et les façons de travailler.



## La tendance en bref

L'environnement naturel affecte directement les conditions de travail, positivement ou négativement. S'agissant du changement climatique, les projections laissent augurer une augmentation de la fréquence et de l'intensité du phénomène de « stress thermique » à l'avenir, menaçant les conditions de travail et par voie de conséquence la productivité et la production de richesses.

**Le risque de stress thermique concerne plus particulièrement certains métiers exigeant plus d'efforts physiques et/ou s'exerçant à l'extérieur et/ou impliquant le port de vêtements épais et un équipement de protection.**



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'exposition au risque de stress thermique pourrait devenir un facteur de plus en plus déterminant des choix de localisation aussi bien des ménages que des entreprises.

En la matière, moins qu'à un mouvement univoque, c'est à un chassé-croisé qu'il faut s'attendre. Avec l'effet « îlot de chaleur », un nombre croissant de citoyens pourraient être conduits à rechercher un « oasis de fraîcheur » à l'extérieur des villes. À l'inverse, les villes européennes pourraient voir arriver un flux croissant de réfugiés climatiques en provenance de pays du Sud. Autre mouvement possible : alors que certaines études établissent une température optimale en termes de performance économique, un certain nombre d'activités de production délocalisées dans des pays en développement pourraient être relocalisées en Europe où il fait moins chaud, même si là aussi les (grandes) villes pourraient être pénalisées.



## Impacts sur le travail

Les accidents et décès « coup de chaud » en situation de travail pourraient devenir plus fréquents en région lyonnaise comme dans le reste du pays et se traduire par

des restrictions sur les conditions de travail (horaires, pauses, arrêt de l'activité...). La dégradation des conditions de travail pour un certain nombre d'activités pourrait poser des difficultés de recrutement croissantes durant la période estivale. Pour les exploitations agricoles, le manque de bras pourrait entraîner un important manque à gagner et des pénuries sur les marchés. Du côté du BTP, les retards de chantier pourraient se multiplier durant les mois d'été. Par ailleurs, **le renforcement des obligations de suivi en temps réel de la température dans tous les lieux de travail (bureaux, usines, etc.) risque de fragiliser nombre d'entreprises** (souvent des PME) dont les locaux s'avèrent mal isolés, ventilés et climatisés, les exposant au risque de ralentissement voire d'arrêt de leurs activités en cas de forte chaleur.

**L'impact du stress thermique sur la productivité du travail sera probablement l'une des conséquences économiques les plus graves du changement climatique.**

### Une menace pour la santé

- Définition : le stress thermique correspond à une chaleur reçue en excès par rapport à celle que le corps peut tolérer sans souffrir d'altération physiologique.
- Conséquence sanitaire : un risque accru d'inconfort, de lésions et maladies



### Une menace pour la productivité et la prospérité

- Augmentation de la vulnérabilité et des risques professionnels des travailleurs
- Limitation de leurs capacités physiques et mentales, et donc de leur rythme de travail et de la productivité
- À 33-34 °C, et pour une intensité de travail modérée, la performance du travailleur chute de 50%.
- D'ici à 2030 l'équivalent de plus de 2% du nombre total d'heures de travail dans le monde devrait être perdu chaque année

### Des métiers plus exposés que d'autres

- Travailleurs de l'agriculture et de la construction
- Travailleurs de l'industrie travaillant en extérieur
- Certaines professions des services (collecte des ordures, travaux de réparation d'urgence, transports, tourisme).
- Même les tâches de bureau deviennent difficiles à accomplir à des températures élevées lorsque la fatigue due à la chaleur s'installe.
- Certaines personnes, comme les travailleurs âgés, sont plus sensibles au stress thermique

### Des disparités selon les régions du monde

- L'Asie du Sud et l'Afrique de l'Ouest devraient être les plus touchées.
- En Europe, région moins menacée, la fréquence et l'intensité accrues des vagues de chaleur peuvent être lourdes de conséquences pour la santé et la productivité.

### Les villes davantage exposées au risque de stress thermique en raison de l'effet « îlot de chaleur ».



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'impact des vagues de chaleur induites par le réchauffement climatique sur la population active et l'économie lyonnaise pourrait devenir une question de plus en plus cruciale à l'avenir. Au moins trois enjeux peuvent être pointés :

- **Un enjeu organisationnel interne** : quels sont les métiers de la collectivité les plus exposés au risque de stress thermique ? Quelles évolutions probables à l'avenir ? Quels risques pour la continuité des services publics (eau, propreté, déchets, voirie...) ? Quelles solutions concrètes mettre en place pour permettre aux agents de faire face aux températures élevées et de continuer à travailler ?

- **Un enjeu de qualité de vie du territoire** : comment maîtriser l'effet îlot de chaleur et éviter qu'il devienne un facteur répulsif à l'avenir du point de vue des habitants ou plan de l'attractivité résidentielle ?

- **Un enjeu de résilience économique** : quel est le niveau d'exposition du tissu économique lyonnais au risque de stress thermique ? Comment améliorer les systèmes d'alerte rapide sur le lieu de travail en cas d'épisode de chaleur ? Quelles solutions techniques/organisationnelles faut-il imaginer pour répondre aux enjeux d'adaptation des secteurs les plus exposés et comment favoriser leur diffusion ? Dans quelle mesure l'adaptation au changement climatique peut-il devenir un facteur discriminant de la localisation des activités économiques à l'avenir ?



# Travailler au temps des catastrophes : comment faire face aux risques systémiques ?

Depuis plusieurs années, les catastrophes locales ou sectorielles se multiplient. À chaque fois, notre capacité à anticiper et à rebondir est mise à l'épreuve. La récente crise sanitaire a mis à l'épreuve la capacité de nos organisations à faire face à une catastrophe systémique de grande ampleur. Les traditionnels plans de gestion des risques ne suffisent plus. Comment les collectivités locales peuvent-elles prendre en compte cette nouvelle donne ?



## La tendance en bref

Depuis l'époque moderne et le développement des capacités scientifiques et techniques de nos sociétés, nous considérons les catastrophes comme des phénomènes exceptionnels, des risques à maîtriser. Pour une organisation, il s'agit à la fois de renforcer sa capacité à résister aux chocs et de réduire le temps de retour à la normale après une tempête, un incendie ou un accident industriel. C'est ainsi que se sont développés la directive européenne Seveso, des Plans de Prévention des Risques Naturels ou Technologiques, la mobilisation de la Sécurité Civile, etc.

À la fin du 20<sup>e</sup> siècle, le monde prend progressivement conscience de la multiplication des catastrophes liées à l'anthropocène, plus complexes et plus globales. En outre, **s'il est difficile de savoir précisément lorsque des catastrophes de ce type frapperont, nous savons qu'elles auront lieu. C'est ce que Jean-Pierre Dupuy appelle « la certitude d'être surpris »** et certains vont même jusqu'à prévoir que leur conjonction

produira inévitablement un effondrement systémique de notre société industrielle. À l'évidence, **nous ne pouvons plus gérer les crises d'une telle ampleur les unes après les autres et il faut envisager de les prendre en compte dans leur globalité.**

C'est à partir de ce moment que les organisations ont commencé à développer des stratégies de résilience. Objectif : renforcer les capacités d'adaptation et de rebond face à des catastrophes systémiques. Ces stratégies s'appuient en général sur des modes d'organisation décentralisés, la constitution de stocks ou de redondances, des modes de fonctionnement plus souples et agiles et des mécanismes d'apprentissage continu.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Une autre manière, plus radicale, d'aborder l'enchaînement des catastrophes systémiques consisterait à apprendre à vivre de la meilleure manière possible dans ce monde perturbé, en

cherchant moins à anticiper les crises qu'à vivre avec. C'est ce que Donna Haraway appelle « vivre avec le trouble ». Elle ne propose pas de solutions toutes faites pour surmonter les catastrophes ou de stratégies de gestion du risque élaborées, mais elle essaye de peupler nos imaginaires avec de nouvelles histoires, de nouvelles manières de collaborer avec les autres êtres qui comptent autour de nous, d'autres espèces. Habiter le trouble n'est pas la promesse d'un monde meilleur ou d'une harmonie retrouvée avec le vivant ; c'est plutôt accepter la précarité des gestes et des pratiques de soin que nous déployons pour composer avec un monde définitivement perturbé. Dans la même lignée, Anna Tsing nous invite aussi à porter un intérêt renouvelé à la faune et à la flore, pour développer avec eux des mécanismes de survie collective dans les ruines du capitalisme.

## Impacts sur le travail

Adopter un mode « gestion de crise » affecte une organisation avant, pendant et après la catastrophe. Avant, les plans d'anticipation et de gestion des risques imposent des normes, des contrôles et des exercices d'entraînement aux travailleurs. S'ils sont parfois perçus comme des contraintes, ces mécanismes s'intègrent bien aux organisations managées sur des principes d'efficacité et de performance. Pendant la crise, même s'ils sont bien préparés, les travailleurs subissent des traumatismes psychologiques et parfois physiques, liés à une altération des conditions de travail et au stress de la situation. L'organisation du travail se trouve elle-même modifiée, avec des changements de priorités dans les activités à faire fonctionner et l'apparition de tâches de réparation à prendre

en charge par les équipes. Après des catastrophes majeures, quand l'activité ne reprend pas simplement comme avant, on peut assister à la revalorisation de certaines professions ou à la disparition d'autres activités trop durement touchées. Enfin, certaines organisations profitent d'un retour d'expérience pour apprendre et mieux s'adapter à un monde différent. Par exemple, les pratiques de télétravail qui se sont imposées pendant le confinement du printemps 2020 pourraient perdurer et améliorer la qualité de vie au travail de certaines personnes, ainsi que leur impact environnemental. **Adopter une stratégie de « résilience » peut aussi transformer la manière de travailler.** Le mode d'organisation plus décentralisé, l'agilité de fonctionnement et le maintien de stocks ou de redondances qui constituent des caractéristiques remarquables d'une telle

approche ont un impact sur les modes de management d'une organisation. **Il s'agit de réinterroger les notions de contrôle, de planification et d'efficacité pour envisager davantage d'autonomie et de responsabilisation individuelle, de possibilités d'expérimentation ou de précaution dans les choix de gestion** (car ce qui est perçu comme du gaspillage à court terme peut devenir une opportunité de rebond face à une crise inattendue).



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Un premier enjeu pour la collectivité consiste à préparer les équipes à affronter des catastrophes futures, dans un monde de plus en plus incertain, sans pour autant perdre en efficacité dans le fonctionnement quotidien. **Il s'agit de ne pas paralyser les professionnels en multipliant les plans de gestion des risques et les dispositifs de contrôle ; ni de miser uniquement sur l'agilité et la capacité de rebond des équipes** en ne formulant pas de cap politique et en évacuant les réflexions une juste utilisation des ressources. L'équilibre à trouver est subtil. Le deuxième enjeu est managérial. Dans un monde en crise, la collectivité doit trouver le moyen de construire un consensus et une mobilisation interne des équipes et des élus pour s'engager dans des transformations radicales. Pour cela, elle peut s'appuyer sur l'engagement de ses agents qui, pour beaucoup d'entre eux, souhaitent œuvrer pour l'in-

térêt général, se mobilisent pour assurer la continuité du service public, et croient dans le rôle de l'action publique pour relever des défis écologiques ou sociaux. Mais elle doit aussi construire l'acceptabilité de nouvelles manières de travailler et de nouveaux objectifs politiques. Cela pourrait même amener à transformer les rapports entre les agents, les élus et les citoyens.

Le troisième enjeu consiste à prendre soin des équipes (et en particulier des agents les moins adaptables) lorsque l'organisation doit faire face à une crise. Dans ces circonstances de catastrophes à répétition, tous les agents ne sont pas logés à la même enseigne (selon leur emploi, leurs compétences, leur profil psychologique, leur contexte personnel, etc.). Une approche attentive et attentionnée vis-à-vis des équipes ne peut se résumer à des procédures de gestion de crise et doit s'appuyer sur l'intelligence managériale.



# Une descente énergétique subie ou choisie : vers des manières de travailler plus économes ?

La plupart des activités professionnelles fonctionnent grâce à des machines (véhicules, machines industrielles, outils numériques) qui se substituent ou démultiplient les capacités du travail humain. Malheureusement, ces machines fonctionnent grâce à des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) dont la production commence à baisser et que l'on n'arrive pas à remplacer suffisamment rapidement par des énergies renouvelables (éolien, solaire, etc.). Nous sommes donc engagés dans une phase de transition pour essayer de substituer des énergies renouvelables aux énergies fossiles et surtout pour consommer moins d'énergie. Cela nécessitera certainement aussi d'inventer de nouvelles manières de travailler.



## La tendance en bref

Dans le mix énergétique, les ressources épuisables sont largement majoritaires (80 % d'énergies fossiles). Or, l'extraction de ces ressources est en baisse depuis quelques années : en effet, la production de pétrole dit conventionnel est en déclin en Europe depuis 2008, même s'il a été temporairement compensé par le pétrole extrait des sables bitumineux et le pétrole de schiste (principalement aux États-Unis et au Canada), ou par du charbon (en Chine). En parallèle, le taux de retour énergétique, qui mesure la quantité d'énergie nécessaire pour produire de l'énergie, est en baisse partout. Globalement, cette descente énergétique amorcée est problématique dans la mesure où nos sociétés ont bâti leur train de vie et leur système économique sur la base d'une énergie peu coûteuse et performante. En outre, l'utilisation d'énergie fossile génère des émissions

de gaz à effet de serre au niveau mondial, à l'origine du dérèglement climatique qui menace les conditions de vie sur Terre. Ce problème est global, car, comme nous l'explique le Commissariat au Développement Durable, « les émissions importées représentent plus de la moitié de l'empreinte carbone de la France (57 % en 2018) »<sup>42</sup>. C'est pour cela qu'à différentes échelles, les communautés humaines (internationales, supranationales, nationales, régionales, locales...) commencent à se mobiliser pour évoluer vers des solutions plus soutenables et moins énergivores : de la rénovation énergétique des bâtiments aux véhicules plus sobres, en passant par des campagnes visant à réduire la consommation de viande ou les voyages en avion, ainsi que des quotas énergétiques ou des stratégies de lutte contre l'obsolescence programmée des matériels et équipements. Pour résumer, Rob Hopkins,

dans son Manuel de Transition, nous interpelle en soulignant qu'une « société sans accès aux carburants fossiles serait capable de faire soixante-dix à cent fois moins de travail qu'une société qui en est pourvue et aurait nécessairement un aspect très différent de celle que nous connaissons actuellement »<sup>43</sup>. À quoi ressemblerait un monde du travail largement moins carboné ? Quels partis-pris managériaux cela impliquerait-il ?



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'hypothèse d'une transition des territoires vers davantage d'efficacité énergétique est privilégiée par beaucoup, on peut aussi imaginer un scénario où la descente énergétique s'accompagne d'une décroissance économique globale, car, historiquement, le PIB est corrélé à la production énergétique (aucune économie

n'a réussi le découplage entre ces deux variables ou une substitution à grande échelle d'énergies carbonées par des énergies renouvelables alors que beaucoup d'espoirs étaient fondés sur la servicialisation des économies et sur la « croissance verte »).

Dans ce scénario, que la décroissance soit subie ou choisie, l'enjeu clé sera d'assurer l'équité des populations face à cette mutation : répartition du temps de travail, gestion du chômage, gestion des ruptures d'approvisionnement localisées et temporaires, risques de ruptures dans les services publics, gestion des crises sociales liées aux crises de la consommation, etc. La Métropole aurait alors un double rôle pour amortir ce choc, en tant qu'employeur sur le territoire et en tant que collectivité territoriale.



## Impacts sur le travail

Un scénario basé sur une descente énergétique, subie ou choisie, impliquerait de reconfigurer un grand nombre de secteurs économiques, de restructurer l'ensemble du fonctionnement des chaînes de fabrication et même de repenser la consommation de biens et services à l'échelle du territoire métropolitain. Sur le plan du travail, les impacts sont de trois ordres. D'abord, des technologies plus sobres d'un point de vue énergétique se diffuseront dans toutes les facettes de l'activité professionnelle, et les appareils ou les machines utilisées seront changés moins souvent. Cela concerne bien entendu les appareils numériques, les véhicules, les systèmes de chauffage ou de climatisation, les outils-métiers, etc. Ensuite, au-delà d'un changement dans les outils eux-mêmes, cette sobriété énergétique amènera les agents et leurs managers à changer certaines de leurs pratiques :

déplacements professionnels limités au plus juste, télétravail encouragé pour son bilan environnemental favorable en dépit de nombreux effets rebonds<sup>44</sup>, allègement ou espacement dans le temps de certaines tâches (par exemple le nettoyage, la collecte des déchets, les horaires d'ouverture des lieux d'accueil du public), etc. Cela peut conduire à changer les habitudes de travail et les temps du travail.

Enfin, plus fondamentalement, il s'agira d'accorder progressivement davantage de place au travail humain au détriment des machines (que ce soit des activités physiques, administratives ou de communication). Et cela peut avoir des conséquences sur l'accroissement du nombre des agents, leurs compétences et la définition des métiers.



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Dans une perspective de descente énergétique, le premier enjeu pour les collectivités concerne leur fonctionnement interne. Il leur faut mettre l'accent sur la sobriété énergétique de leurs bâtiments et véhicules, de leurs outils (y compris informatiques), mais aussi changer les manières de travailler pour moins se déplacer et moins utiliser de machines, etc. Les collectivités devront faire des arbitrages compliqués entre de l'investissement sur des équipements plus efficaces, l'augmentation des effectifs et le maintien d'un niveau de performance au travail satisfaisant. Et, quels que soient les choix effectués, il s'agira de construire leur acceptabilité par les équipes et les managers opérationnels.

Le deuxième enjeu concerne les services publics locaux (transport public, gestion de l'eau, collecte des déchets, travail médico-social, entretien de la voirie et des espaces publics, etc.). Là encore, des équilibres nouveaux devront être trouvés en intégrant de nou-

veaux paramètres énergétiques : gestion en régie ou en délégation, choix technologiques sur le matériel, choix sur la construction ou la rénovation des bâtiments destinés à la gestion de ces services, etc. En fonction de ces choix, les compétences nécessaires pour faire fonctionner les services évolueront, ainsi que les stratégies de recrutements ou de redéploiement d'agents. Les lieux de travail pourraient aussi être repensés pour concilier efficacité énergétique, sobriété et qualité de vie au travail.

Enfin, le troisième enjeu concerne le rôle des collectivités dans l'accompagnement des territoires vers cette transition radicale. En tant qu'employeurs, cela doit les amener à imaginer de nouveaux métiers avec des compétences nouvelles afin par exemple de conseiller les acteurs du territoire dans la restructuration de certains secteurs économiques, ou de gérer la relocalisation d'activités (production alimentaire, vestimentaire, énergétique, etc.) sur le plan immobilier.



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. [https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/08/22/un-renversement-historique-le-jour-du-depassement-de-la-terre-recule-sous-l-effet-du-coronavirus\\_6049619\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/08/22/un-renversement-historique-le-jour-du-depassement-de-la-terre-recule-sous-l-effet-du-coronavirus_6049619_3244.html)
2. <https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20090723trib000402565/bernard-stiegler-le-consumerisme-a-atteint-ses-limites.html>
3. <https://www-cairn-info.ezp.em-lyon.com/protection-des-consommateurs--9782847698473-page-25.htm>
4. <https://www.lesechos.fr/2017/10/le-nouveau-defi-consumeriste-183589>
5. L'industrie regroupe l'agroalimentaire, l'énergie, les biens d'équipements, les biens de consommation, les biens intermédiaires et l'automobile.
6. « La réindustrialisation, c'est déjà fini ? », Trendero, 31 mai 2019.
7. « Focus sur l'emploi dans l'industrie française », Fondation iFRAP, 14 mars 2019.
8. La notion de makers (celui qui fabrique) a été popularisée en 2012 par Chris Anderson dans son ouvrage Makers. La nouvelle révolution industrielle.
9. Voir Florentin, Arnaud & Chabanel, Boris (Utopies), Guimas, Vincent (FabCity Paris) 2018 : Vers des villes plus fabricantes – FabCity Index France, Utopies, juin 2018.
10. L'Usine Nouvelle, 15 juillet 2018.
11. Quignon Catherine, « Les usines reviennent en centre-ville », Le Monde, 30 mars 2020.
12. M. Combes, G. Azam, Th. Coutrot (économistes) et Ch. Aguiton (sociologue).
13. Le Monde, 30 mars 2020. Attention, cependant, une note de l'OCDE de 2016 ne prévoit qu'un impact faible sur l'emploi (De Backer K., et al. (2016), « La Relocalisation : Mythe ou réalité ? », OCDE, n°27, Éditions OCDE, Paris).
14. Voir « Relocalisation : Des retours d'usine profitant à l'emploi... et aux robots », Le Monde, 2 juin 2020.
15. Entretien publié dans « Covid-19 : "Les initiatives ouvertes sont en train de se construire une visibilité nationale" », Usbek & Rica, 19 avril 2020.
16. Le Monde, 30 mars 2020.
17. Beau Frank 2020, « La relocalisation raisonnée de la production, le véritable enjeu pour les municipales ? », Makery, 10 mars 2020.
18. Sylvia Di Pasquale – Coronavirus : quels sont les secteurs et métiers non concernés par le confinement ? – Cadremploi, le 18 mars 2020 /Jean Flamand, Cécile Jolly, Martin Rey – Les métiers au temps du corona – France Stratégie, la note d'analyse, n°88, avril 2020 / Camille Peugny – Cette crise rend visibles ceux qui sont d'ordinaire invisibles – Libération, 24 mars 2020
19. Jean Flamand et alii – opt. cit./Dominique Méda – Une nouvelle façon de penser le monde – in L'Économie politique », 2020/2 N° 86
20. Jean Flamand et alii – opt. cit./Chloé Morin, Jérôme Fourquet, Marie Le Vern – *Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné ?* – Fondation Jean Jaurès, 8 avril 2020
21. Dominique Méda (avril 2020) – opt. cit.
22. <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/segur-de-la-sante-les-conclusions/>
23. Céline Mouzon, *Budget de la Sécu : vers des lendemains qui déchantent*, Alternatives Économiques, 05/10/2020
24. Camille Peugny – opt. cit.
25. David Graeber – *On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant – Strike*, August 2013/David Graeber – *Bullshit Jobs : A Theory* – Penguin, 2018
26. Jean-Laurent Cassely, *La Révolte des premiers de la classe : métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*, Paris, Arkhê, 2017
27. Thomas Coutrot – « Mon activité est-elle essentielle ? ». Anatomie d'un débat sous épidémie – La vie des idées, le 15 mai 2020
28. Dominique Méda, *La crise du Covid-19 nous oblige à réévaluer l'utilité sociale des métiers* – Pour l'Eco, Le 23 avril 2020/Gérard Mauger – L'ordre des « grandeurs » - in « Savoir/agir », 2020/2 n°52.
29. Chloé Morin, Jérôme Fourquet, Marie Le Vern – opt. cit.
30. Dominique Méda, *Il faut revoir l'échelle de la reconnaissance sociale et de la rémunération des métiers*, France Culture, 28/03/2020.

31. Fabienne Brugère, *Pour une société du care. Retour sur dix ans de combat*, in « Études », 2020/7 Juillet-Août
32. Dominique Méda, *Une nouvelle façon de penser le monde*, in L'Économie politique, 2020/2 n° 86
33. Camille Peugny – opt. cit./Fabienne Brugère – opt. cit.
34. Camille Noûs, *Quand la crise sanitaire interroge le travail invisible. Le cas des employé·e·s domestiques*, in Sociétés contemporaines 2019/4 (n°116).
35. Fabienne Brugère – opt. cit.
36. Bruno Latour, *Êtes-vous prêts à vous déséconomiser ?* – A.O.C., 1 juin 2020.
37. <https://www.franceculture.fr/ecologie-et-environnement/7-idees-recues-sur-les-migrations-climatiques>
38. <https://reporterre.net/Le-changement-climatique-amplifie-les-migrations-mondiales>
39. <https://www.la Tribune.fr/economie/international/migrations-la-bombe-a-retardement-climatique-784546.html>
40. François Gemenne, *On a tous un ami noir*, Fayard, 2020.
41. <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/11/BREVILLE/59238>
42. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-01/datalab-essentiel-204-l-empreinte-carbone-des-francais-reste-%20stable-janvier2020.pdf>
43. Rob Hopkins, *Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, Écosociété, p.56.
44. Étude sur la caractérisation des effets rebonds induits par le télétravail. Ademe et Greenworkin, sept 2020 <https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>

### Références et bibliographie :

- Agence d'Urbanisme de Lyon (2015), *Enquête déplacements 2015 : analyses croisées habitat-mobilités dans l'agglomération lyonnaise : lettre d'analyse n° 21*.
- Agence d'Urbanisme de Lyon (2019), *Observatoire local des loyers : les niveaux de loyers dans le parc privé de l'agglomération lyonnaise : chiffres clés 2019*.
- Bachert-Peretti A. (2019), *La protection constitutionnelle des données*, Revue française de droit constitutionnel.
- Beau F. (2020), *La relocalisation raisonnée de la production, le véritable enjeu pour les municipales?*, Makery.
- Bihoux P. (2019), *La transition énergétique peut-elle être low-tech ?*, Revue internationale et stratégique, vol.113.
- Boudokhane-Lima F. et Felio C. (2015), *Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire*, Communication et organisation.
- Bureau international du Travail (2019), *Travailler sur une planète plus chaude : l'impact du stress thermique sur la productivité du travail et le travail décent*, Genève
- Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation (2011), *Les répercussions directes et indirectes de la crise du logement sur l'emploi*.
- Charrel M. (2020), *Relocalisation : Des retours d'usine profitant à l'emploi... et aux robots*, Le Monde.
- Commissariat général au développement durable (2020), *L'empreinte carbone des Français reste stable*, Data-Lab. -<https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2020-01/datalab-essentiel-204-l-empreinte-carbone-des-francais-reste-%20stable-janvier2020.pdf>
- Danet D. (2018), *Collapsologie numérique*, La Cyberdéfense. Politique de l'espace numérique, Armand Colin.
- Dauphine A. et Provitolo D. (2013), *Chapitre 12 – La prévention des risques de catastrophe*, Risques et catastrophes. Observer, spatialiser, comprendre, gérer, pp. 284-337, Armand Colin.
- De Backer K., et coll. (2016), *La Relocalisation : Mythe ou réalité ?*, OCDE, n°27, Éditions OCDE, Paris.
- Deschamps De Paillette T. (2019), *Comprendre et vivre la révolution numérique : les enjeux sociétaux*, Vie sociale.
- Droz-Georget C. (2019), *Focus sur l'emploi dans l'industrie française*, Fondation iFRAP, 14 mars 2019.
- Dumortier E. (2015), « L'économie collaborative comme révolution consumériste », Les Échos.

- Dupuy J-P. (2009), *De la certitude d'être surpris*, revue Esprit, <https://esprit.presse.fr/article/jean-pierre-dupuy/de-la-certitude-d-etre-surpris-15485>
- Florentin A. et Chabanel B., Guimas V., (2018), *Vers des villes plus fabricantes*, FabCity Index France, Utopies.
- Garric A. (2020), "Un renversement historique" : le "jour du dépassement de la Terre" recule sous l'effet du coronavirus, Le Monde.
- Gauthier F. (2014), *Les ressorts symboliques du consumérisme. Au-delà de la marchandise, le symbole et le don*, Revue du Mauss.
- Grand Lyon (2018), "Habiter & Se Loger", *les Rencontres 2018 de la Métropole de Lyon*, Compte-rendu de l'Atelier Emploi et Logement.
- Grand Lyon (2019), *Évolution des modes de vie, impacts sur les besoins résidentiels et enjeux du logement des familles : les idées clés de la 7e rencontre-débat*, 13 novembre 2019, salle du conseil, Hôtel de la Métropole de Lyon.
- Greenworking, (2020), *Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail*, ADEME -<https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>
- Harraway D. (2016), *Staying with the Trouble: Making Kin in the Chthulucene*, Duke University Press, Durham and London.
- Hazane E. (2016), *Sécurité numérique et PME : transformer les défis en atouts*, Sécurité et stratégie, 22 (2).
- Hopkins R. (2010), *Manuel de transition de la dépendance au pétrole à la résilience locale*, éd. écosociété, p.56.
- Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (2020), *Collapsologie, la crise systémique, comment y faire face? Lettre d'Information sur les Risques et les Crises*, Lirec n°62, juin 2020
- Ly S.-T. (2019), *Quel impact du numérique sur nos métiers ?*», Administration & Éducation, vol.163, n°3.
- Meghraoua L. (2020), *Covid-19 : "Les initiatives ouvertes sont en train de se construire une visibilité nationale"*», Usbek & Rica.
- Monange B. et Flipo F. (2019), *Extractivisme : lutter contre le déni*, Écologie & politique, vol.59, n°2.
- Quenault B. (2012), *Retour critique sur la mobilisation du concept de résilience en lien avec l'adaptation des systèmes urbains au changement climatique*, EchoGéo, 24 - <http://journals.openedition.org/echogeo/13403>
- Quignon C. (2020), *Les usines reviennent en centre-ville*, Le Monde.
- Rauscher M. et Fere J. (2019), *L'anti-consumérisme, un mode de consommation comme les autres ?*, Usbek & Rica.
- Roux D. et Nabec L. (2016), *Protection des consommateurs : les nouveaux enjeux du consumérisme*, EMS Éditions.
- Serre D. (2015), *Les réseaux techniques urbains : des infrastructures essentielles pour la mise en place de stratégies de résilience*, Sécurité et stratégie, vol.18, n°1, pp.28-35.
- Shift Project (2020), *Déployer la sobriété numérique*, rapport.
- Stiegler B. (2009), *Le consumérisme face à la crise*, La Tribune.
- Trendeo (2019), *La réindustrialisation, c'est déjà fini ?*, trendeo.net, 31 mai 2019.
- Tsing A.L. (2017), *Le champignon de la fin du monde, sur la possibilité de vivre dans les ruines du capitalisme*, Éditions La Découverte.
- Viguier E. (2014), *Développement durable, consumérisme politique et marketing « vert » : De nouvelles sources de justification du capitalisme ?*», L'Homme et la Société.





Auteurs : Boris Chabanel, Julie Jeammaud

# STRATÉGIES ET PRATIQUES MANAGÉRIALES

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi  
animer, donner du sens et entraîner :  
les managers super-héros ou forçats  
des années 2020 ?

## 9 fiches tendances

- 1• Du changement à la transformation : les organisations face à une dynamique de changement exponentiel et permanent (p.132)
- 2• Organisations apprenantes : développer les compétences collectivement, en continu, en situation de travail (p.134)
- 3• Des organisations en quête de « talents » : chasser les premiers de la classe ou cultiver les potentiels de chacun ? (p.136)
- 4• « Entreprises libérées » : rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles (p.138)
- 5• Travail en mode projet : une démarche collaborative autour d'un objectif spécifique (p.140)
- 6• Une ère de la reconnaissance ? Quand le management prend en compte les subjectivités (p.142)
- 7• Management participatif : du modèle de la commande-contrôle à celui de la collaboration (p.144)
- 8• Contrôle du travail : la tentation du monitoring (p.146)
- 9• Des managers sous la pression de trop nombreuses attentes ? (p.148)



# à retenir



## Le changement devient permanent

Une première tendance met en lumière l'environnement de plus en plus complexe, volatil, incertain dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations : longtemps traité comme un événement conjoncturel dans la vie d'une

organisation, le changement devient permanent, faisant basculer la conduite du changement vers un enjeu d'accompagnement de la capacité de l'organisation à se transformer en continu (fiche 1).



## De nouvelles approches organisationnelles adaptées au changement exponentiel et continu

On voit ainsi apparaître de nouvelles approches organisationnelles adaptées au changement exponentiel et continu, visant à dépasser les limites des modèles traditionnels (organisation pyramidale, séparation des tâches de décision/conception des tâches d'exécution, standardisation des procédures...). Plusieurs fiches permettent de passer en revue quelques-unes de ces approches. Pour stimuler l'innovation et la performance dans le contexte de changement permanent, les « organisations apprenantes » visent à développer les capacités des salariés à apprendre en continu dans le cadre

du travail quotidien (fiche 2). La gestion des « talents » est un concept pouvant pour sa part recouvrir deux approches : attirer et fidéliser des individus à « haut potentiel », ou bien considérer que le talent est « inhérent à chaque personne » et fournir en conséquence les conditions de travail qui permettent à tout un chacun de l'exprimer (fiche 3). Enfin, le mouvement des « entreprises libérées », par la simplification des lignes hiérarchiques et des processus de décision, vise à responsabiliser les salariés et libérer les énergies créatives (fiche 4).



## De nouvelles approches managériales visent l'autonomie des professionnels, leur valorisation et leur participation

Dans cette même veine, de nouvelles approches managériales visent l'autonomie des professionnels, leur valorisation et leur participation, suscitant parfois des effets pervers : mise en concurrence et pression accrues sur les professionnels, empiètement sur l'espace intime des personnes (sentiments, convictions...), risque de déception lorsque les promesses ne peuvent être tenues... Le mode projet qui réunit une équipe pluridisciplinaire autour d'un projet spécifique, privilégie un pilotage horizontal axé sur les compétences, qui répond au besoin de reconnaissance des professionnels mais peut attiser la concurrence entre salariés et les mettre en insécurité en venant challenger sans cesse leurs compétences (fiche 5). Il faut alors savoir prendre en compte et valoriser la subjectivité de chacun. La généralisation de cette approche née de la « révolution managériale » de la fin du

20<sup>e</sup> siècle nous aurait fait entrer selon certains dans une ère de la reconnaissance (fiche 6). Le management participatif correspond quant à lui à la mise en débat des modes d'organisation du travail. Avec lui, le rôle du manager passe de la « tour de contrôle » au « hub de connexion » facilitateur et animateur de l'intelligence collective (fiche 7). Mais la question de la place du contrôle dans la fonction managériale trouve une nouvelle vigueur dans le contexte de la révolution numérique. Si le contrôle est un élément constitutif de la relation d'emploi, le recours à des logiciels de suivi des activités soulève des critiques en termes d'augmentation du stress au travail, d'atteinte à la vie privée ou d'inadaptation d'un contrôle de la performance basé sur des indicateurs seulement quantitatifs (fiche 8).



## Une amplification des attentes à l'égard des managers en matière de missions et de compétences

Toutes ces évolutions impliquent *in fine* une amplification des attentes à l'égard des managers en matière de missions et de compétences.

Garant des objectifs de performance, référent sur l'expertise métier, animateur d'un collectif de travail, la superposition des responsabilités

assignées aux managers génère une pression accrue sur leurs épaules, ainsi que des contradictions croissantes au quotidien. Or, en dessinant une image de plus en plus idéalisée du manager super-héros capable de tout porter et

de réunir toutes les qualités, ces responsabilités croissantes et dissonantes tendent à rendre l'exercice de la fonction managériale de plus en plus difficile, au risque de la rendre moins attractive (fiche 9).

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques

### ? Quel(s) modèle(s) organisationnels adopter et dans quelle mesure ?

Les collectivités territoriales semblent être « au milieu du gué », un peu revenues des modèles d'organisation classiques, mais pas tout à fait engagées dans ceux qui émergent, qui ont chacun des avantages et des limites. Prises dans leur ensemble, les différentes approches organisationnelles (nouvelles comme anciennes) posent la question de leur complémentarité, résonance, ou au contraire contradiction, voire opposition : est-il possible de prendre le meilleur de chacune ou bien s'engager dans une voie implique-t-il de renoncer à d'autres approches ? En la matière, les choix ne doivent pas être pris à la légère car ils peuvent conduire à des déceptions et au mal-être s'ils suscitent des espérances excessives ou s'ils créent de nouveaux décalages au sein du corps social. Parmi les questions à se poser :

- Jusqu'à quel point la promesse de concilier réalisation des objectifs de l'organisation et réponse aux aspirations des salariés est-elle tenable ?
- Les nouveaux modèles organisationnels et managériaux (participation, autonomie, valorisation de la subjectivité...) n'étant pas adaptés à tous les métiers ni à toutes les strates hiérarchiques, peut-on les multiplier au sein de l'organisation sans susciter des risques d'incompréhension et des sentiments d'injustice ?
- Comment identifier le « seuil de saturation au changement », qui désigne la ligne de crête entre un changement qui reste synonyme de productivité et d'impulsion positive, et un changement trop rapide et trop permanent qui, en remettant en question trop de repères devient synonyme de baisse de productivité et de souffrance au travail ?

### ? Un empiement des attentes à l'égard de la fonction managériale difficilement soutenable ?

Il revient à la fonction managériale de mettre en musique les nouveaux modèles organisationnels

en favorisant les conditions propices au déploiement de chacun d'eux. Il en résulte une accumulation d'attentes impliquant de la part des managers de maîtriser une gamme toujours plus large de compétences et savoirs-être. Si elle pose bien entendu la question du développement des compétences des managers, cette évolution soulève plus largement un risque de voir se creuser un gap entre une fiction managériale listant des attendus toujours plus nombreux et la réalité quotidienne de managers ensevelis sous la masse des contraintes temporelles, techniques, humaines, etc. Dès lors comment éviter de rendre intenable la position des managers ? Comment donner un caractère réaliste à la fonction managériale ?

### ? Quelles transpositions dans le service public de modèles souvent issus du privé ?

L'adaptation des nouveaux modèles de management au secteur public pose de nombreuses questions. En particulier :

- Le management participatif, qui permet de mettre en débat les objectifs et moyens du travail peut-il être réellement mis en œuvre sans une remise en cause du principe de la bureaucratie wébérienne caractérisée par la séparation des rôles de décision (les élus) et d'exécution (l'administration) ?
- La reconnaissance, levier central des nouveaux modes de management, peut difficilement s'incarner dans les salaires au sein du service public ; ne doit-on pas dès lors, en s'appuyant sur l'idéal de service public investir dans la qualité des moyens de travail mis à disposition des professionnels pour remplir leurs missions ?
- Sur un autre registre, en ce qui concerne la relation à l'utilisateur, est-il pertinent de contrôler le travail des agents publics selon des objectifs de performances quantitatifs ?



# Du changement à la transformation : les organisations face à une dynamique de changement exponentiel et permanent

Si le changement - que l'on peut entendre comme le passage d'un état stable vers un autre - fait partie de la vie de toute organisation, la nécessité de le piloter a fait de lui un objet à part entière des sciences de gestion au cours des dernières décennies, avec ses théories, ses modèles, ses processus, ses outils et ses compétences. Or la problématique de conduite du changement se trouve aujourd'hui bouleversée par l'émergence d'une dynamique de changement exponentiel, mettant en tension la capacité des organisations (et des personnes qui les composent) à se transformer en permanence.

## La tendance en bref

Au début des années 2010, on remarquait que le nombre de changements structurants dans les entreprises avait été multiplié par trois depuis la fin des années 1990<sup>1</sup>. Avec l'accélération des évolutions technologiques (numériques), l'intensification de la concurrence internationale, l'importance de la relation client, la montée des exigences de rentabilité, le développement de la réglementation ou encore l'évolution des aspirations des salariés, les organisations font durablement face à un monde de plus en plus complexe, volatile, incertain, ambigu<sup>2</sup> (Autissier et al., 2018).

L'enjeu d'accompagnement du changement s'en trouve ainsi à la fois renforcé et modifié. **Il ne s'agit plus d'accompagner tel ou tel projet de changement (restructuration de services, déploiement de nouveaux outils, etc.) mais de travailler la capacité de l'organisation à changer en permanence.** Ce qui amène la

littérature managériale à basculer de la notion de conduite du changement à celle de stratégie de transformation.

*« Par changement nous entendons l'accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédiés. Par transformation, nous entendons l'accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage »* (Autissier et al., 2018, 95).

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'accélération des transformations stratégiques est vue comme un moyen d'optimiser la compétitivité des entreprises, elle n'est cependant pas sans risque. Certaines entreprises sont confrontées à un paradoxe : l'évolution de leur environnement impose le changement permanent, mais plus elles se transforment et moins elles sont productives.

Et pour cause, une des principales caractéristiques des organisations est leur inertie car **sans routines, une organisation ne peut tout simplement pas fonctionner<sup>3</sup>. On peut ainsi se demander jusqu'à quel point la logique de transformation permanente et exponentielle est soutenable pour les organisations et les personnes qui les composent.**

## Impacts sur le travail

Traditionnellement, le changement est traité comme un événement extraordinaire dans la vie d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité. Or, désormais les projets ne représentent plus des événements conjoncturels mais s'inscrivent dans l'activité récurrente des entreprises et l'on n'aperçoit que rarement de période d'accalmie sans changement<sup>4</sup>. Dans ce contexte, les organisations sont amenées à

se détacher de l'idée d'un état de stabilité pour privilégier l'agilité, à savoir une capacité à « pivoter » rapidement leur activité.

Le passage du changement à la transformation amène à repenser la capacité à changer d'une organisation mais aussi de ses salariés. La littérature managériale met en avant en particulier la notion de « seuil de saturation du changement », qui trace une sorte de ligne jaune entre un changement synonyme d'impulsion positive et un changement devenant source d'épuisement au travail et de baisse de la performance organisationnelle<sup>5</sup>. Le sentiment de saturation proviendrait de la perception qu'ont les individus de trois paramètres du changement :

- Une simultanéité des épisodes de transformation qui se succèdent ou qui se superposent

les uns aux autres avant que le précédent ne soit achevé.

- Des changements qui concernent différentes dimensions de la vie au travail (impact sur l'architecture de l'organisation et des équipes de travail, les procédures et les routines, les connaissances et les compétences mobilisées, la culture professionnelle et le climat de l'organisation). Plus les changements se répercutent sur chacune de ces dimensions, moins ils laissent aux travailleurs des refuges dans leurs pratiques et dans leurs environnements.

- Des changements pouvant conduire à une remise en question de la valeur professionnelle d'un groupe ou d'un individu.

Tout l'enjeu de l'accompagnement de la transformation au sein des organisations est de leur

permettre de « rester au-dessus de la vague du changement » en étant plus agile de manière structurelle. Sur un plan opérationnel, la plupart des grands groupes ont fait le choix d'internaliser la fonction « accompagnement de la transformation » à travers la mise en place de structures dédiées visant à : piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise ; accélérer le développement de l'innovation et des nouveaux business modèles (*Time to Market*) ; mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation.



### Enjeux pour la société

D'une certaine manière, en tablant sur une incertitude maximale au-delà du court terme et en privilégiant des stratégies d'adaptation à la volatilité des situations<sup>6</sup>, la logique de transformation peut apparaître comme une forme de renoncement à toute vision et tout projet de long terme. Or cette évolution semble entrer en contradiction avec un contexte marqué par ailleurs par des enjeux sociétaux majeurs engageant l'avenir (urgence écologique, inégalités croissantes, défiance à l'égard des institutions, etc.) et appelant des réponses s'inscrivant dans la durée.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La puissance publique se trouve elle aussi soumise aux facteurs d'accélération du changement évoqués plus haut, auxquels viennent s'ajouter des attentes renouvelées de la part des citoyens pour qu'elle accélère son action sur un certain nombre de sujets brûlants (crise économique, précarité sociale, urgence écologique, etc.). Dans un contexte marqué également par des contraintes financières croissantes, l'action publique est appelée à se montrer plus efficace et réactive face aux enjeux qui relèvent de son champ de responsabilité. Cela questionne

directement la capacité des organisations publiques à démentir les critiques traditionnelles à l'égard des fonctionnements bureaucratique et technocratique : inertie, lourdeur et lenteur des processus, manque d'écoute des usagers, priorité donnée au respect des règles juridiques sur la prise d'initiative, défaut d'évaluation de l'action menée et des performances individuelles, etc. Comment dès lors l'organisation publique se projette-t-elle dans le temps en termes de transformation ? Quels rôles les managers doivent-ils incarner dans l'accompagnement de la transformation et comment les former en ce sens ? Comment permettre aux agents de comprendre le sens et la valeur de la transformation proposée ? Pour autant, on peut aussi se demander jusqu'à quel point l'acteur public doit s'efforcer de suivre le mouvement au regard du risque d'occultation des enjeux de long terme que semble soulever la logique de transformation permanente. N'est-ce pas le rôle de l'acteur public que de préserver une capacité à prendre du recul sur les contingences du moment pour envisager les conséquences du présent dans le futur et aussi, et peut-être d'abord, pour définir et construire un futur souhaitable d'un point de vue collectif plutôt qu'un futur découlant simplement d'une succession d'adaptations réactives de court terme ?



# Organisations apprenantes : développer les compétences collectivement, en continu, en situation de travail

De plus en plus de chercheurs, d'entreprises et d'organismes internationaux voient dans l'organisation du travail « apprenante » une voie privilégiée pour répondre aussi bien aux enjeux de compétitivité par l'innovation qu'aux aspirations en matière de qualité du travail auxquels sont confrontés les entreprises. Toutefois, cette approche se heurte en France à des freins importants tenant à une forte prégnance du diplôme et des savoirs académiques dans la distribution et la valorisation des emplois, ainsi qu'à une culture managériale peinant à faire confiance aux salariés.

## La tendance en bref

Dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible, être capable de réaliser un apprentissage rapide et continu à tous les niveaux de l'organisation est considéré comme une ressource essentielle afin d'être en mesure de mieux tirer parti des opportunités offertes par les changements<sup>7</sup>. Comme l'affirme Peter Senge<sup>8</sup>, fondateur du *Center for Organizational Learning* au MIT, « le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels ». Face aux autres grands modèles d'organisation – que sont notamment l'organisation taylorienne (supervision hiérarchique élevée et forte division des tâches de conception et d'exécution) et le lean management (standardisation des processus, management par la qualité, juste-à-temps) – les organisations apprenantes se

caractérisent par une démarche volontariste de développement des capacités de leurs membres à apprendre en continu face à des situations nouvelles en saisissant toutes les opportunités d'apprentissages dans le cadre du travail quotidien<sup>9</sup>. Elles reposent notamment sur les principes suivants :

- le développement de méthodes de travail et de pratiques managériales propices à une dynamique d'auto-apprentissage fondée sur le développement personnel et professionnel ;
- le développement de « l'apprenance » en équipe pour partager les connaissances et les « savoir-faire » formels et informels en situation de travail ;
- le dépassement des « modèles mentaux » préétablis et des cadres de représentation dominants qui empêchent une bonne compréhension des mutations de l'environnement des entreprises.

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Si l'organisation du travail apprenante semble procurer davantage d'opportunités en matière d'innovation et de qualité du travail, elle apparaît cependant nettement moins développée en France que dans la plupart des pays européens ayant un niveau de développement économique et technologique similaire (l'écart est particulièrement net avec les pays nordiques et les Pays-Bas). En France, l'attrait pour le Lean management (davantage présent dans notre pays qu'en moyenne en Europe) est particulièrement fort, comme en témoigne l'attrait des méthodes importées des pays anglo-saxons : standardisation des *process*, pilotage du travail axé sur le *reporting* d'indicateurs et d'objectifs quantifiables et normés, etc.<sup>10</sup>

## Impacts sur le travail

Différentes études se sont attachées à comparer l'impact des organisations apprenantes en termes d'innovation et de qualité du travail au regard des autres formes d'organisation. Il en ressort que les organisations apprenantes<sup>11</sup>:

- favorisent la diffusion des innovations dans l'économie :

on constate une corrélation positive entre les organisations du travail apprenantes et la fréquence avec laquelle les entreprises commercialisent des innovations.

- offrent une meilleure qualité du travail et du management : leurs salariés sont plus souvent consultés pour définir les objectifs de production et plus nombreux à pouvoir influencer

sur les décisions concernant leur travail, sont aussi plus souvent en CDI, se déclarent plus souvent reconnus dans leur travail, sont plus nombreux à avoir une opinion positive de leur organisation, et sont les moins exposés aux risques psychosociaux.



### Enjeux pour la société

Encouragé par l'Union Européenne depuis la stratégie de Lisbonne (2001), le développement des organisations apprenantes pose deux grands enjeux à la France<sup>12</sup>.

- **un enjeu de prise de conscience** par les acteurs publics, les entreprises et les syndicats de l'importance de la dimension organisationnelle et managériale dans les déterminants de la performance des entreprises en matière d'innovation. Soutenir les dépenses de R&D et l'enseignement supérieur ne suffit pas, encore faut-il que les entreprises mettent en place un environnement « pro-innovation ».

- **Un enjeu de valorisation et d'articulation** de tous les savoirs et compétences utiles en situation de travail. Les études montrent que les pays (comme la France) dont le système éducatif accorde une plus grande « valeur » à la filière académique (mettant l'accent sur l'acquisition d'un savoir théorique et scientifique) qu'à la filière professionnelle (fournissant des compétences techniques et pratiques) ont plus de chances d'adopter des organisations du travail hiérarchisées et guidées par une conception étroite de l'expertise et des emplois censés la détenir. En revanche, les systèmes éducatifs (tels que ceux des pays nordiques) qui cherchent à croiser la connaissance conceptuelle et abstraite avec les savoir-faire professionnels ont plus de chances d'adopter des organisations valorisant toutes les formes de savoir, le travail en équipe et l'autonomie des salariés.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

À l'instar des entreprises privées, les organisations publiques font face également à des enjeux d'innovation et de qualité du travail et peuvent gagner à s'inscrire dans une dynamique apprenante. Toutefois, l'enclenchement d'une telle dynamique n'a rien d'évident dans la mesure où elle a des implications RH et managériales fortes<sup>13</sup>:

- **Une remise en question des plans** de formation classiques et des démarches formelles GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : **l'approche séquentielle (recueil/anticipation des besoins, traduction en actions de formation) bute sur l'obsolescence accélérée des compétences et le besoin d'un apprentissage en temps réel et plus continu**<sup>14</sup> ; la primauté donnée à une logique d'enseignement (*teaching*) sur une logique d'apprentissage (*learning*) se fonde sur une hypothèse naïve d'apprentissages automatiques du fait de l'écoute des « sachants »<sup>15</sup> (Belet, 2019).

- **Une responsabilité majeure** nécessairement confiée aux managers pour stimuler l'apprentissage permanent au sein des équipes : motiver chacun à apprendre ensemble et à se sentir légitimes d'apprendre, encourager les jugements critiques et une remise en cause des routines au regard des connaissances actualisées, **considérer la prise de risque et les essais-erreurs comme une réelle opportunité d'apprendre, permettre à chacun de développer une vision plus systémique de son rôle et des problèmes à résoudre au regard du reste de l'organisation**, valoriser l'expertise et les compétences de l'ensemble des collaborateurs, encourager les comportements de partage et de coopération autour des compétences et connaissances de chacun, etc.

À cet égard, une organisation comme la Métropole de Lyon dispose semble-t-il de deux atouts importants pour développer une organisation apprenante. En premier lieu, la richesse humaine offerte par la diversité de métiers et de collectifs de travail qui composent aujourd'hui l'institution et qui couvrent un éventail de problématiques et de politiques publiques assez rare en France. Ensuite, l'existence d'un plan de développement des compétences misant d'ores et déjà sur des logiques d'apprentissage interne entre pairs et le développement des compétences managériales en matière de *soft skills* et d'intelligence collective.



# Des organisations en quête de « talents » : chasser les premiers de la classe ou cultiver les potentiels de chacun ?

Si l'accélération des mutations économiques et sociétales exacerbe l'enjeu de développement des compétences, celui-ci devient de plus en plus difficile à anticiper en raison même du manque de visibilité des entreprises. Dans ce contexte, de plus en plus d'organisations cherchent à capter, en interne et en externe, des collaborateurs dont la valeur réside au moins autant dans leur potentiel d'évolution que dans leurs compétences actuelles. Toutefois, cette « gestion des talents » semble osciller entre approche exclusive ou inclusive : développer les talents des meilleurs et/ou les talents de tous les collaborateurs ?



## La tendance en bref

Un nombre croissant d'entreprises est tenté de s'affranchir de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et de la logique adéquationniste (entre une offre d'emploi précisant les compétences attendues et les compétences affichées à travers le CV ou l'entretien de recrutement) pour privilégier une approche misant sur la détection des potentiels des futurs salariés<sup>16</sup>. Dès les entretiens d'embauche, au-delà des savoirs et savoir-faire des personnes à l'instant T, les entreprises vont chercher à identifier leurs savoir-être, appétences, traits de caractère afin d'évaluer leurs capacités d'adaptation et de progression. Il s'agit également de cerner le plus tôt possible ce qui attire les candidats et les perspectives d'évolution qu'elles vont pouvoir leur proposer pour les motiver et les fidéliser dans la durée.

Détecter et développer les potentiels devient ainsi une préoccupation croissante des entreprises et apparaît comme un avantage distinctif pour s'adjoindre les « talents » nécessaires à la réussite de leurs projets, pour incarner de nouvelles valeurs d'entreprise, pour préparer la relève managériale ou encore s'assurer une capacité à répondre à l'émergence de métiers « qui n'existent pas encore »<sup>17</sup>. Selon une enquête réalisée en 2015 auprès de plus de 400 grandes entreprises françaises, tous secteurs confondus, 71 % des entreprises interrogées considèrent la gestion des talents comme critique pour leur performance<sup>18</sup>. Apparue au tournant des années 2000 sous la plume de consultants du cabinet McKinsey<sup>19</sup> évoquant une « guerre des talents », la notion de gestion des talents renvoie avant tout à un enjeu de captation et de fidélisation desdits talents

non seulement au stade du recrutement mais également parmi les collaborateurs existants. Les talents apparaissent ici comme des personnes rares car présentant un niveau de performance, un sens des responsabilités ainsi qu'une capacité et une volonté d'évolution plus élevées que les autres salariés, en matière de management, d'expertise et/ou de gestion de projets<sup>20</sup>. En ligne avec cette approche, certaines entreprises ont mis en place des pratiques visant à attirer et conserver ces ressources rares<sup>21</sup>, comme en témoignent la mise en place de « talent Acquisition Manager » sur le versant recrutement, de « talent review » et d'outils logiciel dédiés en interne permettant de cartographier les talents et de piloter leur accompagnement (développement des compétences, évaluation de la performance, gestion de la mobilité interne...).

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Une approche alternative de la gestion des talents promeut l'idée que le talent serait « inhérent à chaque personne » et que les organisations gagnent à « obtenir le meilleur de tous les individus » plutôt que constituer une grappe de salariés talentueux<sup>22</sup>. Dans cette approche inclusive, la gestion des talents s'adresse à l'ensemble des salariés et donne pour mission à la fonction RH de créer les conditions permettant de faire émerger et développer les talents uniques de chaque salarié. Les enquêtes ANDRH - FEFAUR montrent ainsi une certaine diffusion de la gestion

des talents dans les entreprises : en 2017, 45% environ des entreprises enquêtées déclarent que tous les salariés en bénéficient (même si les hauts potentiels et les cadres dirigeants restent les premiers servis) contre 40,5% en 2015.

### Impacts sur le travail

Dans sa version élitiste, la gestion des talents rencontre de vives critiques<sup>24</sup>. En effet, en promouvant une vision restrictive des talents, elle peut favoriser une compétition interne pouvant freiner la diffusion des meilleures pratiques et des connaissances, un phénomène de « prophétie auto-réalisatrice » nuisible dans

la mesure où les personnes qui ne sont pas identifiées comme talents peuvent se démotiver et avoir moins de moyens de développement à disposition, sans compter une attitude potentiellement arrogante des « élus ». Une autre critique porte sur la faible base consensuelle interne sur laquelle repose généralement ce type de gestion des talents, ces derniers n'étant pas désignés par leurs pairs mais par leurs supérieurs et le services RH avec une certaine opacité quant à l'évolution de la liste des personnes constituant le vivier de talents de l'organisation.



## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Confrontées elles-aussi à des enjeux de renouvellement des compétences, les organisations publiques se mettent en quête des talents dont elles ont besoin<sup>25</sup>. « La valorisation des collaborateurs, au travers de la détection et de la reconnaissance des talents individuels et des potentiels » constitue ainsi l'un des principes clé du prochain « plan de formation & de développement des compétences » de la Métropole de Lyon. Ce dernier semble promouvoir une approche hybride entre logiques exclusive (les meilleurs talents de l'institution) et inclusive (chaque agent a des talents) dans la mesure où la gestion des talents consiste à :

- repérer les profils dotés de certaines facultés (capacité d'adaptation, flexibilité, sens du collectif, qualités relationnelles...).
- stimuler ces talents, en créant les conditions pour permettre aux agents de s'épanouir (*coaching*, formations...);
- mettre en valeur certains agents sans négliger les autres tout en conservant un équilibre au sein du collectif de travail qui doit reconnaître une place pour tous. Car la gestion des talents ne se limite pas aux hauts potentiels, destinés aux postes stratégiques : le talent se retrouve à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les domaines.

Toutefois, la mise en place d'une gestion des talents de ce type ne semble pas aller de soi. D'une part, l'importance encore prédominante accordée à l'expertise métier et à l'adéquation des personnes aux compétences des postes laisse une marge étroite à l'approche en termes de potentiel. D'autre part, l'idée de recenser dans les services des potentiels auxquels serait proposé un accompagnement spécifique en vue d'une progression vers des fonctions de direction semble faire figure de tabou. Du reste, est-il possible de faire émerger les pépites de l'organisation tout en développant les talents de chacun à moyen constant et en évitant l'impression d'une gestion des talents à deux vitesses ?



# « Entreprises libérées » : rompre avec les organisations hiérarchiques traditionnelles

L'audience croissante accordée aux entreprises dites « libérées » au cours des dernières années traduit un mouvement plus large d'organisations cherchant à renforcer l'autonomie et l'intelligence collective des collaborateurs afin de pallier les limites du modèle traditionnel de séparation des tâches de décision, de conception et d'exécution. Si les démarches de « libération » peuvent aboutir à des résultats positifs significatifs aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs, elles peuvent également générer des dommages collatéraux.



## La tendance en bref

La notion d'entreprises « libérées » désigne une forme organisationnelle et managériale visant une « libération » des énergies, des idées et de l'implication des collaborateurs afin de répondre à des enjeux de performance de l'activité et d'attractivité de la marque employeur.

Au plan organisationnel et managérial, les entreprises libérées se caractérisent généralement par deux grands principes :

- une redéfinition du rôle du management et de la hiérarchie : aplatissement des organisations (suppression du management intermédiaire), confiance accordée *a priori* aux personnes et aux équipes, suppression/allègement du *reporting* et du contrôle de présence, posture de soutien et exemplarité du management vis-à-vis des équipes, transparence sur les résultats et l'actualité de l'entreprise... ;
- une simplification de l'organisation et des processus de décision afin de favoriser la responsabilisation des collaborateurs dans la réalisation de leurs missions (élargissement

de la capacité à décider et à agir, droit à l'erreur, encouragement de l'expérimentation, objectifs collectifs).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Parce qu'il semble de nature à répondre aussi bien aux enjeux de compétitivité (en permettant l'implication de chaque collaborateur) qu'aux aspirations des nouvelles générations (en quête de sens, d'autonomie et de réalisation de soi) l'essor des entreprises libérées pourrait s'amplifier à l'avenir. Il faut cependant compter avec les questionnements entourant les impacts potentiellement négatifs des entreprises libérées : un moyen de réduire les coûts de production (en supprimant notamment le management intermédiaire) sous couvert d'innovation managériale, des risques de surengagement et d'épuisement professionnel, le remplacement du contrôle bureaucratique par le contrôle social, des difficultés à décider, arbitrer ou se coordonner à l'échelle de l'entreprise...



## Impacts sur le travail

Les stratégies de « libération » peuvent générer rapidement des bénéfices concrets et visibles : remontée de nouvelles idées de la part des salariés sur l'organisation, les *process* et les produits ou services de l'entreprise ; augmentation de la satisfaction des salariés... Et au bout du compte : amélioration de la productivité, de l'innovation, de la satisfaction client ; réduction des difficultés de recrutement, du *turn-over* et de l'absentéisme.

Mais la mise en place d'une politique de « transformation managériale » inspirée des entreprises libérées peut cependant déstabiliser une partie des collaborateurs. Laisser les salariés explorer de nouveaux objectifs et modes de travail pour les atteindre peut non seulement dérouter les collaborateurs plus à l'aise avec un cadre de travail bien balisé, mais générer également des tensions et des souffrances lorsque l'état d'esprit libérateur induit une nouvelle forme de concurrence entre salariés ou des engagements excessifs de leur part (culture du « super-héros », pression sociale

pour être toujours innovants, toujours force de proposition...). Par ailleurs, une partie des managers, et en particulier le management intermédiaire, peut

vivre la « libération » comme une remise en cause de leur place dans l'organisation, ou rencontrer des difficultés pour endosser la transformation de leur rôle (de

la prescription et du contrôle du travail, à un rôle de leader, de coach et de soutien des équipes).

### Entreprises « classiques »

Les individus ont une aversion naturelle pour le travail

Les entreprises s'attachent d'abord à expliquer aux salariés comment faire leur travail (entreprises « comment »)

Recours à des leviers de motivation extrinsèque (comme la rémunération)



### Entreprises « libérées »

Les individus aspirent naturellement à donner du sens à leur travail, à s'y investir et à prendre des décisions par eux-mêmes

La performance d'une entreprise trouve sa source dans l'implication de chacun

La confiance donne plus de résultats que le contrôle

Les entreprises misent d'abord sur l'explicitation de la finalité du travail



### Enjeux pour la société

Pour certains, en « liquéfiant » la structure traditionnelle des entreprises (bureaucratie, organigrammes, procédures, etc.), le projet de l'entreprise libérée participe d'une tendance selon laquelle les salariés sont appelés à être des intrapreneurs autonomes et responsables. Pour d'autres, les freins rencontrés par l'entreprise libérée dans son déploiement relèvent d'un phénomène classique et naturel de résistance au changement, ou plus largement d'une posture systématiquement critique à l'égard de toute forme d'innovation managériale.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La remise en question du modèle traditionnel de management fondé sur la hiérarchie, la prescription et le contrôle qui guide les entreprises libérées résonne également du côté des organisations publiques. Souvent taxée à l'extérieur de bureaucratisme et de technocratie, souvent vécue à l'intérieur comme cloisonnée par les organigrammes et ralentie par les circuits de décision, la culture organisationnelle et managériale des collectivités est mise en difficulté par l'effet ciseau entre contrainte budgétaire et complexification de leur cadre d'action (attentes croissantes des administrés, environnement en changement permanent...), ainsi que par l'évolution des aspirations professionnelles des agents (vers plus d'implication, plus d'autonomie...). Dans ce contexte, les démarches de libération peuvent constituer une opportunité pour renouveler les conditions de la performance et du bien-être au travail dans le secteur public.

Toutefois, la mise en place d'une stratégie managériale de libération dans un contexte comme celui de la Métropole de Lyon soulève de multiples questions. Elle implique tout d'abord une forte impulsion au plus haut niveau politique et managérial sur de multiples fronts : convaincre les différentes strates managériales du sens et de l'intérêt de la démarche pour la performance de l'action publique et le bien-être des équipes ; faire adhérer à la transformation du rôle des managers (de la prescription et du contrôle du travail, à un rôle de leader, de coach et de soutien des équipes) ; construire de nouveaux principes organisationnels permettant d'assurer la prise d'autonomie des équipes dans les décisions concernant les problèmes qu'elles ont à résoudre ; assumer dans la durée un leadership sur le sens et l'ambition de la transformation déployée...

De plus, au regard de la diversité des métiers et des collectifs de travail qui caractérise une grande collectivité, il semble difficile qu'une telle démarche de libération rencontre le même niveau d'adhésion et les mêmes déclinaisons selon les personnes et les services. Ce qui pose là aussi plusieurs interrogations : que faire des managers qui ne parviennent pas à lâcher-prise sur les décisions opérationnelles, ou des collaborateurs tétanisés par les appels à la libération ? Les principes de libération peuvent-ils s'appliquer à intensité et géométrie variable selon les services au sein de la même organisation, voire coexister avec le maintien d'un management plus traditionnel ? Jusqu'à quel point est-il possible et souhaitable de laisser de l'autonomie aux collaborateurs compte tenu des spécificités du secteur public (cadre réglementaire de la fonction publique, principes du service public...) ?



# Travail en mode projet : une démarche collaborative autour d'un objectif spécifique

Différentes transformations de la société amènent les collectivités territoriales à penser des organisations plus agiles, collaboratives et réactives : contexte de changement permanent, évolution des aspirations des agents vers plus d'autonomie, enjeux d'adaptation au contexte économique, volonté grandissante des citoyens de participer effectivement à la décision politique, etc. Le travail en mode projet est une organisation du travail qui a vocation à répondre à ces différents enjeux.

## La tendance en bref

**Le travail en mode projet désigne un type d'organisation qui appelle la collaboration de divers métiers et donc services sur un même projet, pour un temps donné et dans un objectif commun.** Il suppose une approche davantage axée sur les compétences, et une organisation matricielle, c'est à dire favorisant un pilotage des activités transversal, plutôt que des lignes hiérarchiques verticales.

Cette manière d'organiser le travail, si elle prend de l'ampleur aujourd'hui, n'est pourtant pas si récente. Née dans l'industrie d'armement américaine, elle se développera par la suite dans les grandes entreprises manufacturières japonaises, puis européennes au travers de constructeurs automobiles à la fin des années 1980 (Goussard, 2017). Elle se déploie dans les entreprises depuis une dizaine d'années, et ne commence à toucher les collectivités que récemment, comme on peut le lire en filigrane dans la loi relative à la modernisation de l'action publique (2019).

Se développant au croisement de plusieurs métiers / services /

collectivités, le travail en mode projet suppose de coordonner différentes activités dans une logique de collaboration, plutôt que de coopération. En effet la coopération renvoie à un projet pour lesquels les actions sont faites séparément et mises en commun *a posteriori*, tandis que la collaboration implique l'implication des différentes parties prenantes tout au long du processus de réflexion et d'action (Gardère et Denise, 2019). Le travail en mode projet répond donc à une ingénierie concourante plutôt que séquentielle (Goussard, 2017). Cette configuration du temps et des rôles induit de nombreux changements organisationnels. Par exemple, **la fonction de chef de projet – issue de l'équipe interdisciplinaire – devient centrale et a tendance à reconfigurer les liens de subordination** par le biais d'un éclatement de la chaîne hiérarchique traditionnelle, car le chef de projet ne s'inscrit pas forcément dans l'organigramme existant. La relation à l'espace de travail et sa configuration, le collectif dans le service, la gestion de la distance, les outils collaboratifs et de gestion, le

rôle du manager et du chef de projet, la maîtrise des procédures, la construction d'un langage commun ou encore de représentations partagées sont autant d'éléments à penser dans la mise en place d'une véritable « culture du projet » au sein des organisations.

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Toutes les activités ne sont pas compatibles avec le mode projet. Les activités de gestion notamment, caractérisées par leurs récurrences, ne sont pas investies des mêmes enjeux organisationnels, et se prêtent peu à cette manière de travailler. On comprend que le mode projet a ses limites, et son application systématique n'est pas présentée comme pertinente par la littérature scientifique, comme par ses promoteurs.

## Impacts sur le travail

De l'avis de ses promoteurs, le travail en mode projet a de multiples vertus. Souple et adaptatif, il permettrait

aux organisations d'être plus réactives face aux fluctuations de la demande, et de s'adapter au contexte économique concurrentiel (Goussard, 2017). Pour les collectivités, c'est un mode de fonctionnement prôné pour une modernisation du secteur public présentée comme « nécessaire » (Goussard, 2017).

**Le mode projet serait aussi porteur de sens pour les professionnels (rupture avec l'atomisation des tâches et réponse aux attentes d'autonomie et de flexibilité), et augmenterait la motivation, la créativité et l'engagement.**

Couplé à l'ingénierie concurrente selon laquelle les étapes de réalisation se chevauchent, il est reconnu pour augmenter la productivité (Goussard, 2017). Cependant, des effets négatifs se profilent également, notamment quant au bien-être des salariés. D'une part, le mode projet est susceptible de porter avec lui une précarisation grandissante des travailleurs à travers le risque de la dislocation des formes de travail salarié (libéralisation). En ce sens, il s'agit pour certains d'un retour de « formes organisationnelles archaïques » (Gardère et Denise, 2019, 143).

Cela se lit par exemple à travers l'apparition des « contrats projets » dans la réforme de mars 2019 relative à la modernisation de l'action publique, reliant un contrat de travail à la durée d'un projet (de 1 à 6 ans). D'autre part, il est souligné que dans un modèle collaboratif la responsabilité et la confiance tendent à masquer la pénibilité du travail, cette dernière étant alors vécue comme une défaillance personnelle (Goussard, 2017).



### Enjeux pour la société

Le mode projet pose les questions de la place du collectif et plus largement de la relation au travail. Dans cette forme organisationnelle, les expériences professionnelles sont davantage pensées sur le mode de la singularité, et les formes de domination au travail gommées. Ceci couplé au fait que les relations professionnelles deviennent plus courtes et instrumentales, il apparaît que le mode projet peut entraîner un délitement des collectifs de travail. Cette potentielle perte de repères collectifs et les injonctions à l'autonomie portent avec elles des risques psychosociaux : sur-responsabilisation individuelle, incertitude, etc. Pour certains cette organisation du travail porte le sceau d'une méritocratie excessive, donnant trop de place à la performance individuelle. **Le mode projet induirait des phénomènes d'intériorisation de normes plus exigeantes que si elles étaient prescrites** (Goussard, 2017). Il agirait comme un cadre de mise en concurrence des salariés (plutôt que la collaboration affichée), ceux-ci étant incités à se démarquer pour espérer être sollicités sur les projets suivants. En cassant la routine d'activité récurrente, le mode projet conduit les professionnels à devoir sans cesse refaire leurs preuves, puisque leurs compétences seront questionnées et remises à plat lors de chaque nouveau projet.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

« Travailler en mode projet » fait déjà partie des habitudes de certains agents publics (les chefs de projets urbains par exemple, mais aussi des métiers émergents comme ceux de la participation citoyenne) rompus à la collaboration. Cependant, ce travail transversal nécessaire se heurte à des difficultés (manque d'outils collaboratifs, articulation mal formalisée avec les structures hiérarchiques classiques qui perdurent, etc.) qu'il semble pertinent de réfléchir de manière plus globale, à l'échelle des institutions.

**Au-delà de la transversalité entre services, le mode projet questionne également la capacité des collectivités à collaborer avec l'extérieur.** Elles sont aujourd'hui l'objet d'injonctions à plus de souplesse, de réactivité, de transparence et d'ouverture de la part des citoyens qui revendiquent être de plus en plus associés à la décision publique, et qui leur reprochent leur inertie et leur fonctionnement bureaucratique. Il paraît alors intéressant de penser comment le mode projet peut s'ouvrir aux diverses parties prenantes des politiques publiques.



# Une ère de la reconnaissance ?

## Quand le management prend en compte les subjectivités

Pendant longtemps, l'organisation tayloriste du travail a réduit la subjectivité des individus à un facteur de perturbation, et la reconnaissance était cantonnée au strict minimum monétaire. Avec ce que l'on a appelé la « révolution managériale » à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, la subjectivité des travailleurs se voit revalorisée, et même intégrée dans le management. On assiste alors à l'introduction de nouveaux thèmes liés à l'épanouissement professionnel : parmi eux la reconnaissance tient une place centrale, à tel point que certains postulent une « ère de la reconnaissance ».



### La tendance en bref

S'il est admis de manière largement partagée que la reconnaissance est un point crucial de l'organisation du travail, d'importants efforts restent encore à faire dans ce domaine. En effet, dans le secteur privé en 2018, plus de 4 salariés sur 10 ne se sentent pas reconnus par leur hiérarchie<sup>26</sup> un chiffre qui reste inchangé en 2019<sup>27</sup>. Ces éléments amènent certains dans la littérature managériale à affirmer que « booster le sentiment de reconnaissance est la priorité n°1 pour améliorer le bien-être au travail »<sup>28</sup>. Du côté des salariés également, « la reconnaissance au travail est devenue l'une des attentes les plus exprimées par les individus quelles que soient les organisations » (Brillet & Capdevielle, 2017, 145). La fonction publique ne fait pas exception. Dans un contexte de changement important dans l'environnement de travail, les collaborateurs et managers multiplient les efforts d'adaptation, ce qui augmente

l'attente de reconnaissance en retour (Brillet et Capdevielle, 2017). Marc Brillet et Marianne Capdevielle (2017) notent à ce propos une véritable « crise motivationnelle et identitaire » des agents de la fonction publique territoriale, qui se manifeste notamment par des problématiques d'absentéisme (dans un contexte de surcharge d'activité, de situation budgétaire et de climat social tendus). Selon eux, un véritable système de management de la reconnaissance dans la FPT permettrait d'endiguer cette crise. Il s'agirait d'adopter des outils, des procédures, et des relations interpersonnelles qui favorisent la reconnaissance.



### Contre-tendances & bifurcations possibles

La reconnaissance est une notion très protéiforme. En effet elle peut émaner de plusieurs sources (hiérarchie, pairs, usagers, soi-même), être manifestée selon différents

modes (récompenses monétaires, juridiques, appréciations relationnelles, sentiment d'accomplissement, etc.), et sur différentes dimensions de la vie professionnelle : reconnaissance existentielle (ce que je suis), des résultats (ce que j'ai fait), de la pratique (ce que je sais faire), ou encore du droit à évoluer, etc. Face à cette diversité, l'inadéquation entre les attentes et les manifestations de la reconnaissance est fort possible. Elle recèle un potentiel d'humiliation, et peut engendrer des effets contreproductifs. La reconnaissance instrumentale, exprimée à des fins stratégiques s'avère délétère car facilement détectée par les salariés et vécue comme un manque de considération, tout comme des manifestations de reconnaissance standardisées qui ne répondent pas à des préoccupations individuelles – et donc spécifiques (Kocyba et Renault, 2007). La reconnaissance est un élément de management à aborder dans une perspective résolument

qualitative : multiplier les témoignages de reconnaissance peut être parfaitement inutile voire contre-productif si l'attente du salarié n'a pas été bien cernée.

## Impacts sur le travail

La reconnaissance dans le management est mise en avant par ses promoteurs car elle permettrait de nourrir le sens du travail, soigner l'équilibre psychique des individus (notamment à travers l'estime de soi et le sentiment d'utilité), et *in fine* augmenter

la productivité. Concernant l'employeur, un management axé sur la reconnaissance permettrait également de fidéliser les professionnels et de nourrir une image positive de l'entreprise.

Mais **le levier de la reconnaissance implique un regard individualisé en plaçant au centre la personne concrète. Pour les managers, cela implique une inscription relationnelle forte avec leurs équipes, une posture d'écoute, d'empathie et de compréhension fine de la subjectivité de chacun,** de ses besoins, ses désirs et ses difficultés. Il faut aussi penser

la reconnaissance non pas par rapport à un seul salarié, mais la manière dont elle va être reçue dans l'ensemble du collectif de travail : la reconnaissance peut engendrer une compétition entre individus, des sentiments de jalousie, d'iniquité ou de favoritisme.

Ainsi, le profil du manager évolue. De nouveaux savoir-être sont requis de leur part afin de cerner chacun et d'être capables de fournir des manifestations de reconnaissance adaptées.



### Enjeux pour la société

Composante essentielle du travail, précédant et impactant la motivation, l'engagement, et la satisfaction des salariés, la reconnaissance est considérée comme un levier important de la productivité et de la QVT (Brillet & Capdevielle, 2017). La mise en place d'un management prenant en compte cette dimension semble primordiale, tout en évitant les limites déjà mentionnées d'instrumentalisation et d'inadéquation. Cela implique d'une part des nouvelles postures de la part des managers, mais aussi de nouveaux outils et procédures, tels que l'aplatissement des hiérarchies et un management plus participatif, autant de tendances identifiées de manière plus large dans ce catalogue.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

La reconnaissance est une des attentes les plus exprimées par les agents de la fonction publique territoriale, dans un contexte de crise motivationnelle et de perte de sens au travail (Brillet & Capdevielle, 2017). La FPT est une organisation particulière, car les attentes de reconnaissance sont pensées en opposition au secteur privé : des salaires peu avantageux mais une sécurité de l'emploi et une motivation liée aux missions de service public et au sentiment d'être utile aux autres. Dans ce contexte, les entraves à la bonne conduite des missions sont perçues comme des facteurs importants de non-reconnaissance. Il en découle que **si « l'on veut reconnaître les agents du service public, la première chose à faire est de leur laisser fournir un service public de qualité, source de sens pour leur travail »** (Brillet & Capdevielle, 2017, 154).



# Management participatif : du modèle de la commande-contrôle à celui de la collaboration

La participation est une notion très en vogue dans de multiples domaines (politique, santé, éducation, urbanisme, etc.) et ce depuis de nombreuses années. Dans la sphère du travail, on note un intérêt important pour la participation depuis les années 1980, qui se réactualise aujourd'hui à travers la montée du « management participatif », qui apparaît en réponse à des aspirations participatives croissantes de la part des salariés.



## La tendance en bref

La participation au travail est une notion ambivalente et protéiforme que l'on peut entendre comme « l'accroissement du nombre de parties prenantes aux processus d'évaluation, de décision et de création » (Autissier et Guillard, 2019, 90). Entre autres acceptions (participation financière, citoyenne, etc.), elle recouvre le management participatif, tendance qui nous intéresse ici. La participation des salariés émerge au croisement de deux approches : d'une part, une volonté managériale de mobiliser et susciter l'engagement des collaborateurs ; d'autre part, la volonté des travailleurs d'équilibrer les rapports de force, d'être en capacité d'agir concrètement au sein des organisations (Bérout, 2013). Face à ces aspirations individuelles et sociétales, le management participatif se décline à plusieurs niveaux : au niveau macro comme organisation d'ensemble, et en proximité avec des dispositifs de travail récurrents, ou des ateliers mobilisés de manière ponctuelle. Ces ateliers peuvent prendre des formes variées : temps d'échange, *design thinking*, co-construction, réseau apprenant,

hackathon, etc. Mais au-delà de ces outils, la question de la posture est centrale : la figure du manager comme « tour de contrôle » tend à évoluer vers un « hub de connexion », un facilitateur et activateur de la participation qui assure la productivité et encourage l'innovation tout en veillant au bien-être de ses équipes (Autissier et Guillard, 2019). Favorisant l'agilité et la collaboration, le management participatif permet alors d'encourager deux dynamiques particulièrement plébiscitées dans la littérature managériale : l'intelligence collective (échange au centre du fonctionnement, compréhension facilitée et recherche de solutions en commun) et l'apprenance (ensemble de dispositions qui favorisent l'apprentissage continu, notamment par les expériences et leur mise en commun).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Si la promesse portée par le management participatif semble belle, celui-ci est aussi susceptible de susciter des résistances au sein des organisations.

Entendue du point de vue managérial comme un moyen de susciter de l'adhésion et de l'engagement, la participation peut être perçue comme instrumentale (faire participer pour mieux faire passer des décisions déjà prises), ce qui risque d'avoir des effets contre-productifs (perte de confiance, désengagement, etc.), et décevoir les attentes de reconnaissance des travailleurs. Ce risque de participation instrumentale est d'autant plus présent dans le contexte du travail, profondément marqué par une tension centrale entre rapport de subordination et désir d'émancipation (Borzeix et al., 2015).

Au niveau macro, la participation (entendue alors comme directe) peut se décliner par des mécanismes de votes et référendums susceptibles d'entrer en tension avec la représentation syndicale et de la menacer (Bérout, 2013).

En outre, la vision individualisante de cette participation directe est aussi susceptible d'affaiblir certains corps de métier (dispositions particulières d'un corps de métier qui, n'étant pas connues / comprises par le reste de l'organisation, ne pourront pas être prises en compte lors d'un vote numéraire). Le management participatif réinterroge donc clairement la capacité d'expression collective et le rôle des contrepouvoirs, si importants dans la sphère professionnelle.



## Impacts sur le travail

Répondant aux attentes grandissantes de pouvoir d'agir et de reconnaissance des travailleurs, et rompant avec les modèles de hiérarchies autoritaires, le management participatif est présenté comme porteur de nombreux avantages. Il permettrait de mobiliser et susciter l'engagement, de favoriser la cohésion des équipes, de renforcer le sens du travail, mais aussi de développer les compétences de chacun. En effet, des retours d'expérience montrent de nombreux bénéfices : amélioration de la

capacité à gérer les conflits, communiquer, avoir confiance en soi, se sentir acteur de son parcours professionnel, etc. (Autissier et Guillard, 2019). Les compétences attendues du manager, véritable leader participatif, évoluent également : écoute, médiation, communication, transparence, aptitude à déléguer, sont autant de prérequis à la mise en place de ce mode de management. Finalement, à travers ce changement de posture et l'apprentissage mutuel et incessant, la culture de l'organisation entière est amenée à évoluer.



### Enjeux pour la société

La montée de la notion de management participatif est révélatrice des conceptions contemporaines du travail (trouver du sens, être reconnu, entretenir un esprit d'équipe, etc.), mais également de la société d'une manière plus générale. En effet, à travers la volonté de mettre en commun et en débat les points de vue, les compétences et les expériences, se dessine une constante : la recherche d'une adhésion dans la façon de construire le bien commun. La dimension politique du travail s'en trouve réaffirmée, en particulier pour toutes les activités mettant en œuvre une relation avec l'utilisateur.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'aspiration à la participation peut s'exprimer également du côté des organisations publiques. En effet, le sens que les agents peuvent trouver à travailler au service de l'intérêt général peut être altéré par le caractère bureaucratique et technocratique de leurs organisations. Celles-ci présentent en effet certaines facettes (culture de l'organigramme, processus nombreux et obstruants, césure entre politique et administratif) qui peuvent à la fois être sources de frustration pour les agents et représenter un obstacle à un fonctionnement plus participatif (Direction interministérielle de la transformation publique, 2019).

De plus, dans un contexte de contrainte budgétaire croissante, mais aussi de forte demande d'accélération du rythme de l'action publique, un risque existe que la participation des agents soit perçue comme incompatible avec la double recherche d'efficacité et d'efficacités. Comment desserrer cet étau ?



# Contrôle du travail : la tentation du monitoring

Le contrôle est un élément constitutif de la relation d'emploi qui prend des formes renouvelées (contremaître et superviseur, pression de l'*open space*, management par objectifs, etc.). Bien que la version informatisée du contrôle du travail existe depuis longtemps, cette forme de contrôle se renforce aujourd'hui à la faveur de la progression générale des process numérisés et de l'explosion du travail à distance. Mais un tel mouvement est-il bénéfique pour la performance à long terme des organisations ?



## La tendance en bref

Les termes monitoring et reporting désignent des procédures et outils de contrôle de l'activité au sein des organisations. Le reporting est très utilisé pour le suivi, la reddition de compte et la communication de résultat chiffrés en ce qui concerne la RSE, les impacts écologiques de l'activité, mais aussi le volet financier des organisations. Le monitoring en revanche est appliqué au suivi des activités des salariés des organisations. C'est cette forme de contrôle de l'activité qui nous intéresse ici. Bien que la version informatisée du contrôle existe depuis longtemps, notamment dans les centres d'appel qui en sont un exemple emblématique, cette forme de contrôle du travail par les managers est une tendance qui tend à se renforcer à la faveur notamment de l'explosion du travail à distance (télétravail, travail en *remote* – qui désigne des salariés qui travaillent au quotidien à distance, seulement liés à leur entreprise par des contacts informatisés et téléphoniques avec leurs managers et collègues). Elle

se matérialise par des logiciels de suivi des activités qui ont pour but de permettre au manager d'évaluer le travail à distance en relevant les temps de connexion, la gestion du temps et des tâches, ou encore en géolocalisant voire filmant le salarié (Diard, 2018). Le marché des logiciels de surveillance est en plein essor. On note par exemple que l'intention d'achat de ces logiciels a été multipliée par plus de 50 entre janvier et avril 2020 aux États-Unis (Diard, 2020).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Le développement du monitoring est à mettre en relation avec une tendance managériale opposée : le management par la confiance. Celui-ci axe la fonction managériale sur un rôle d'accompagnement davantage que de contrôle, mise sur l'autonomie, la confiance et la délégation, et postule que ce cadre permet une meilleure prise d'initiative des salariés, source d'innovation et de performance (augmentation

de la motivation et de l'agilité dans un environnement de plus en plus collaboratif, meilleur équilibre psychique des salariés). Ce mode managériale a cependant ses limites, notamment la déstabilisation, l'insécurité et le stress qui peuvent aller de pair avec la responsabilité et la liberté. Management par la confiance vs contrôle via les pratiques de monitoring, ces tendances en tension témoignent de la difficulté de repenser les modes managériaux à l'aune du développement du travail à distance.



## Impacts sur le travail

Le contrôle par le monitoring est fortement critiqué dans la littérature scientifique, qui pointe différents risques :

- Une augmentation du stress au travail (Ben Fekih Aissi, 2010). Le monitoring apparaît comme une source de stress en lui-même, soumettant le salarié à des objectifs de performance et ciblant davantage la quantité que la qualité. Qui plus est, le monitoring induit un contrôle insidieux, permettant de

surveiller les activités des salariés à distance et ce parfois à leur insu.

- Une atteinte à la vie privée des salariés et aux relations entre les individus. La présence constante et potentiellement cachée des dispositifs de monitoring peut représenter une atteinte à la vie privée des individus. De plus, l'incitation à ne pas quitter son poste de travail peut conduire

à une perte de lien avec les collègues et réduire la confiance au sein de l'organisation (Ben Fekih Aissi, 2010).

La surveillance ne rime pas forcément avec la performance. Pour autant, on peut aussi considérer que le monitoring permet une mesure et une évaluation objective du travail, à condition de ne pas contrôler la performance sur la base de

seuls indicateurs quantitatifs (Diard, 2018). Dans le cadre du travail à distance, quelles formes pourrait prendre le contrôle au-delà du monitoring ? Comment accompagner les salariés dans la bonne réalisation de leurs missions et comment assurer la poursuite des objectifs de l'organisation ?



### Enjeux pour la société

Le travail à distance et le contrôle managérial par le biais de logiciels de monitoring transforment l'organisation du travail mais aussi la vie personnelle et familiale, en particulier lorsque s'applique une surveillance visuelle ou par géolocalisation. La question du contrôle et de ses formes va se poser avec de plus en plus de force, et nécessite d'être discutée collectivement. Certains auteurs proposent par exemple quatre critères d'appréciation de l'acceptabilité du monitoring : la fréquence, la pertinence, la source, et l'existence d'un préavis (Diard, 2018). La place du contrôle dans le rôle du manager peut être encadrée, notamment à travers la mise en place de chartes et d'accords, qui font office de garde fous face aux risques du monitoring. En effet, pour qu'une procédure soit juste, il faut qu'elle aide à atteindre les objectifs visés, mais également qu'elle puisse garantir certains droits et intérêts aux différents parties (organisation, managers, salariés) (Laoukili, 2009). La prégnance de procédures axées uniquement sur l'appréhension quantitative de l'activité risque de mettre de côté ces autres dimensions, d'où un enjeu fort à encourager les démarches de co-élaboration et de partage des buts dans la mise en place de ce type de pratique (Laoukili, 2009). Si le contrôle fait partie intégrante du rôle des managers, il semble plus qu'opportun d'accompagner ces derniers dans une définition collective des « bonnes pratiques ».



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Le lien entre contrôle et performance, et la définition de cette dernière notion méritent particulièrement d'être questionnés dans un contexte de service public. La performance est un terme polysémique, mais majoritairement défini dans le management par le triptyque efficacité-efficience-économie (atteindre ses objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre, des moyens que l'on a su se procurer au coût le plus faible) (Berland, 2014). Cette vision de la performance tend à se concentrer sur la performance individuelle (mythe de l'individu conquérant) (Gilbert & Yalenios, 2017). Dans un contexte de service public, ne doit-on pas donner plus de place dans la définition de la performance à la satisfaction de l'utilisateur et à la qualité du travail, et réinvestir pleinement l'idée de performance collective ? Dans cette deuxième acception de la performance, l'objet et les formes du contrôle ne sont alors plus les mêmes.



# Des managers sous la pression de trop nombreuses attentes ?

Les managers constituent un rouage essentiel du renouvellement des modèles organisationnels et managériaux engagé par les entreprises pour mieux s'adapter aux mutations de leur environnement et aux nouvelles aspirations des salariés. Ceci soulève des nouvelles attentes à leur égard, venant se rajouter aux exigences classiques en termes d'expertise métier et de performance opérationnelle. Cette superposition des responsabilités tend à générer une pression accrue sur les épaules des managers, ainsi que des contradictions croissantes au quotidien.

## La tendance en bref

Une enquête récente de l'Apec<sup>29</sup> (Association Pour l'Emploi de Cadres) montre que près de trois quarts des cadres managers disent avoir constaté une évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs à leur égard. Ces nouvelles attentes concernent essentiellement la dimension relationnelle du management, en particulier : la responsabilisation des salariés (citée par 71 % des managers), l'instauration d'une dynamique participative (68 %) et l'attention portée à la qualité de vie au travail (64 %). Ces attentes ont une incidence forte au plan des compétences puisque **58 % des managers estiment qu'au quotidien les compétences comportementales et relationnelles sont de plus en plus importantes**. Parmi ces *soft skills*, le sens de l'écoute, le sens de l'organisation et de la planification, et la capacité à faire des choix apparaissent comme les compétences les plus mobilisées par les managers (voir graphique). Si les deux premières sont également les plus valorisées par les non-managers, ces derniers placent en revanche la capacité à fédérer en troisième position.

**Ces nouvelles attentes viennent s'ajouter à des exigences de performance opérationnelle** (atteinte des objectifs fixés en termes de production ou de chiffre d'affaires, qualité de la production ou du service, respect des coûts et des délais) qui demeurent premières (citées par 78 % des managers). **D'autre part, si les compétences relationnelles montent en puissance, un socle de compétences métiers demeure toujours nécessaire** pour ne pas manager « hors sol » et être en capacité d'aider les équipes à résoudre les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées.

## Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces attentes croissantes à l'égard des managers soulèvent **un risque de perte d'attractivité de la fonction managériale** aussi bien pour les managers en place que pour les autres salariés, comme le montrent différentes enquêtes récentes. Selon une étude internationale<sup>30</sup> récente incluant l'Allemagne, la Chine, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni, seuls 37 %

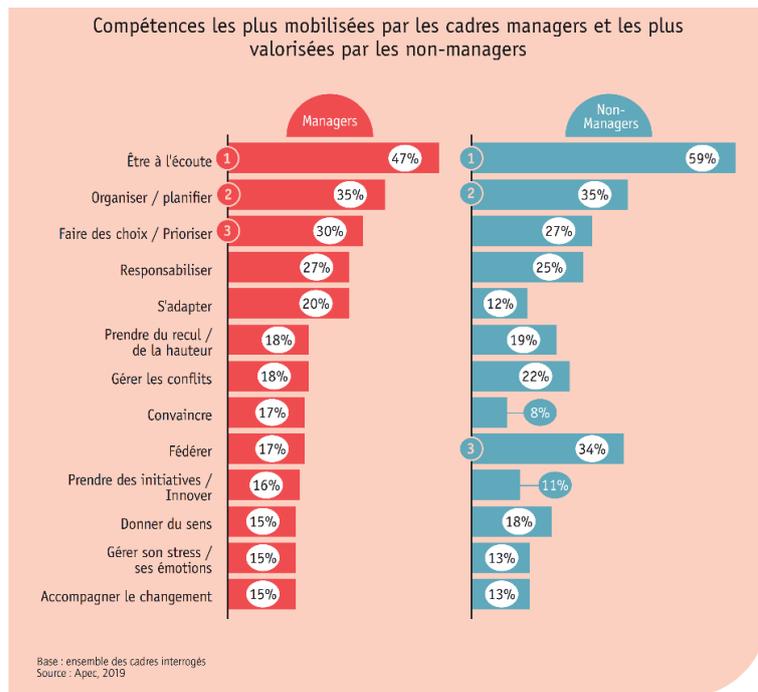
des managers souhaitent se maintenir dans leurs fonctions les prochaines années, et moins de 9 % des salariés non managers aspirent à le devenir dans les 5 à 10 ans. L'enquête de l'Apec dresse cependant un tableau moins sombre : 75 % des managers souhaiteraient le rester et, parmi les cadres n'exerçant pas de responsabilités hiérarchiques, près d'un sur deux envisagerait de devenir manager s'il en avait l'opportunité.

## Impacts sur le travail

Les multiples injonctions faites aux managers – planifier, animer, arbitrer, incarner, former, etc. – se traduisent au quotidien par une intensification de leur charge de travail (pilotage, animation et suivi du travail de leur équipe). À la tête d'une équipe, mais aussi responsables des performances d'une activité, les managers se situent au carrefour d'attentes potentiellement contradictoires. Ceci est source de dilemmes au quotidien, notamment entre le triptyque autonomie-confiance-responsabilité des collaborateurs que cherchent à développer les entreprises et l'injonction qui est

faite aux managers de contrôler leur activité (*reporting*) afin d'en rendre compte à leur propre hiérarchie.

Face à ces responsabilités croissantes et dissonantes, quatre managers sur dix estiment qu'exercer leur fonction est devenue de plus en plus difficile au sein de leur entreprise (contre 58% qui pensent qu'elle n'est ni plus facile ni plus difficile qu'avant). Les niveaux de stress les plus élevés sont relevés auprès des managers intermédiaires, ceux qui combinent de fortes responsabilités et une faible marge de manœuvre opérationnelle<sup>31</sup>.



### Enjeux pour la société

Les attentes croissantes à l'égard des managers dessinent une image de plus en plus idéalisée de super-héros :

- capable de tout porter<sup>32</sup> : déclinaison de la stratégie d'entreprise, fixation des objectifs, responsabilité par rapport à l'atteinte des objectifs, organisation du travail, animation du collectif professionnel, attribution de nombreuses prérogatives de GRH (recrutements, entretiens individuels, évaluations, développement des compétences des membres de son équipe, etc.) ;
- réunissant toutes les qualités<sup>33</sup> : résolution de problèmes, vision, intelligence émotionnelle et relationnelle, disponibilité, bienveillance, créativité, audace, etc. Alors que dans d'autres pays, notamment anglo-saxons, le management procède de compétences acquises, en France il reste essentiellement perçu comme découlant de qualités innées<sup>34</sup>, comme le confirme l'enquête de l'Apec : 2/3 des managers estiment que bien manager est avant tout une question de personnalité (contre 26% pour le facteur expérience et 6% pour la formation).

Or, parce que trop parfait, donc inatteignable, ce modèle suscite une appréhension auprès des personnes susceptibles de devenir manager, et ce d'autant plus dans un contexte où prendre en charge de l'humain est jugé particulièrement risqué au regard du degré de démotivation et d'insatisfaction globale des salariés français<sup>35</sup>. De plus, ce modèle du super-héros est source d'insatisfaction permanente pour les managers en place, puisqu'ils peuvent avoir le sentiment d'en être toujours éloignés, et considérer que leurs échecs découlent nécessairement de leurs défaillances personnelles<sup>36</sup>.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités publiques sont particulièrement concernées par la problématique du manager super-héros dans la mesure où la fonction managériale y semble particulièrement complexe : faiblesse des leviers traditionnels du management (salaires, sanctions...), puissance du mouvement syndical, double hiérarchie administrative et politique, dialogue nécessaire avec l'utilisateur et le citoyen, etc.

Il importe donc dans le secteur public peut-être plus encore qu'en entreprise de se persuader que manager est un métier, que ce métier s'apprend et se perfectionne grâce à la formation tout au long de la vie, et qu'il est normal de remettre régulièrement en question ses pratiques<sup>37</sup>.

De plus, on peut également se demander dans quelle mesure les documents de type « référentiel managérial » dont sont friandes les collectivités échappent ou non au syndrome du « manager idéal » : toutes les strates managériales se reconnaissent-elles dans ce type de référentiel ? Comment éviter de placer la barre à un niveau inaccessible et donc source de frustration et d'échec ? Enfin, il semble nécessaire de questionner les formations au management, qui ont tendance en France à entretenir les canons du manager parfait<sup>38</sup> : comment privilégier une approche plus réflexive attentive aux forces et faiblesses spécifiques de chaque manager ?



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. Enquête IPSOS sur la gestion du changement en entreprise réalisée pour la chaire ESSEC, juin 2012.
2. David Autissier, Kevin Johnson, Emily Metais-Wiersch, *Du Changement à la Transformation. Stratégie et Pilotage de Transformation*, Dunod : 2018.
3. Frédéric Fréry, *L'inertie des organisations, obstacle au « monde d'après »* - The Conservation, 3 juin 2020
4. Autissier et alii, 2018 – opt. cit.
5. David Autissier, Kevin J. Johnson, *Faut-il avoir peur du changement organisationnel ?*, in «Gestion», 2020/2 Vol.46.
6. Autissier et alii, 2018 – opt. cit.
7. Salima Benhamou et Edward Lorenz, *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, France Stratégie, Document de travail, n°2020-03, avril 2020 / Daniel Belet, *Développer une culture d'apprenance : enjeu-clé pour la performance globale et pérenne des entreprises*, in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance*, EMS Editions, 2019.
8. Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
9. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
10. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
11. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
12. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
13. Benhamou et Lorenz, 2020 – opt. cit.
14. Patrick Plein, *De l'entreprise formatrice à l'organisation apprenante*, in Soufyane Frimousse et al., *L'apprenance au service de la performance*, EMS Editions, 2019.
15. Daniel Belet, 2019 – opt. cit.
16. François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ?* – La Fabrique de l'industrie, 2019./Barbara Jacques : *Recruter des compétences dans les industries de la santé* – Métropole de Lyon, entretien publié sur Millénaire3, avril 2020.
17. François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Organisation et compétences dans l'usine du futur. Vers un design du travail ?* – La Fabrique de l'industrie, 2019./Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld et Claude Martignon, *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*, in @GRH, 2016/3 n°20 /Anne Janand, Feirouz Guettiche et Héloïse Cloët, *Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes*, in Revue de gestion des ressources humaines, 2016/1 n°99/Patrice Terramorsi, Thierry Fabiani, Thérèse Albertini, *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*, in Question(s) de management, 2018/1 n° 20.
18. ANDRH, Féfaur et Cornerstone, *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, Édition 2015.
19. Michaels E., Handfield-Jones H. & Axelrod B. (2001), *The war for talent*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press./Sophie d'Armagnac, et alii – opt. cit./Anne Janand et alii – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone, *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, Éd. 2017.
21. ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2017 – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2019 – opt. cit.
22. Anne Janand et alii – opt. cit./Patrice Terramorsi, Thierry Fabiani, Thérèse Albertini, *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*, in Question(s) de management, 2018/1 n°20.
23. ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2015 – opt. cit./ANDRH, Féfaur et Cornerstone 2017 – opt. cit.
24. Anne Janand et alii – opt. cit.
25. Voir le récent dossier « Recrutement : de nouvelles méthodes pour attirer les talents » de la Gazette des communes (juillet 2020).
26. Malakoff-Médéric, *Baromètre santé et qualité de vie au travail*, Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2018, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/>
27. Malakoff-Médéric, *Santé et QVT, quelles tendances en 2019 ?*, Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2019, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/sante-et-qvt-quelles-tendances/>
28. Malakoff-Médéric. *Best practices QVT : comment améliorer le sentiment de reconnaissance*. Le comptoir de la nouvelle entreprise, 2018, <https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/ameliorer-sentiment-reconnaissance/>
29. Apec, *Les nouveaux enjeux du management*, Décembre 2019 / Apec, *Compétences attendues chez les cadres*, Novembre 2019.

31. BCG/IPSOS study, *The end of management as we know it ?*, 2019.
30. Tessa Melkonian, *Pourquoi un tel désamour de la fonction managériale ?*, The Conversation, 2 janvier 2018/Aurélié Dudézert, *Managers intermédiaires et «gilets jaunes», une seule et même lutte ?* – The Conversation, 7 décembre 2018
32. Pierre-Yves Sanséau et Hugues Poissonnier, *Sortir d'un pessimisme ancré au coeur des pratiques managériales*, The Conversation, 17 octobre 2017
33. Pénélope Codello, *Se manager soi-même avant de manager, réflexions sur les formations au management*, The Conversation, 10 janvier 2018.
34. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
35. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
36. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit./Pénélope Codello, 2018 – opt. cit.
37. Tessa Melkonian, 2018 – opt. cit.
38. Pénélope Codello, 2018 – opt. cit.

### Références et bibliographie :

- Autissier D., Guillard A. (2019), *Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa*, Question(s) de management, 2019/3 (n°25), p.89-97. DOI : 10.3917/qdm.193.0089. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-3-page-89.htm>
- Bazin Yoann (2018), *La mode des entreprises libérées... libération, libéralisation ou liquéfaction ?* – The Conversation, 8 février 2018.
- Ben Fekih, Aissi Linda (2010), *Monitoring électronique des performances : sources de stress*, Management & Avenir, 2010/7 (n°37), p.306-328. DOI : 10.3917/mav.037.0306. <https://www.cairn-int.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-306.htm>
- Beque, M., Kingsada, A., Mauroux, A. (2019), *Reconnaissance, insécurité et changements dans le travail*. Synthèse Stat', Dares & Ministère du travail, n°29, avril 2019. file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/Temp1\_Smash.zip/2018\_dares\_Travail%20et%20bien-être%20psychologique.pdf
- Berland Nicolas (2014), *La performance, objet du contrôle*, dans : Nicolas Berland éd., *Le contrôle de gestion*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, «Que sais-je ?», p.55-79. <https://www.cairn-int-info.bibelec.univ-lyon2.fr/le-controle-de-gestion--9782130617730-page-55.htm>
- Bérout Sophie (2013), *Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion*, Participations, 2013/1 (N°5), p.5-32. DOI : 10.3917/parti.005.0005. <https://www.cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-participations-2013-1-page-5.htm>
- Borzeix A., Charles J. et Zimmermann B. (2015), *Réinventer le travail par la participation*. *Actualité nouvelle d'un vieux débat*, Sociologie du travail [En ligne], Vol.57 - n°1 | Janvier-Mars 2015, mis en ligne le 23 janvier 2015, consulté le 02 juillet 2020. <http://journals.openedition.org/sdt/1770> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>
- Brillet F., Capdevielle M. (2017), *La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance*, Recherches en Sciences de Gestion, 2017/3 (N°120), p. 143-166. DOI : 10.3917/resg.120.0143. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-143.htm>
- Diard Caroline (2018), *Faut-il contrôler les télétravailleurs ?*, The Conversation, 3 septembre 2018, <https://theconversation.com/faut-il-controler-les-teletravailleurs-97605>
- Diard Caroline (2020), *Est-ce encore utile de surveiller les salariés ?*, The Conversation, 8 octobre 2020, <https://theconversation.com/est-ce-encore-utile-de-surveiller-les-salaries-147582>
- Direction interministérielle de la transformation publique (2019), *Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert ? Recueil de bonnes pratiques* – Février 2019

---

WWW.

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DIALOGUE PUBLIC  
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CEDEX 03