



**Anne Rousseau**

Docteure en sciences de gestion et  
professeure de management  
organisationnel et humain, ICHEC Brussels  
Management School et l'UCLouvain



**Marine De Ridder**

Docteure en sciences de gestion,  
chargée de cours et chercheuse post-  
doctorante, ICHEC Brussels  
Management School

# **SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES TENDANCES DES CHANGEMENTS OBSERVÉS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL (EN WALLONIE ET À L'INTERNATIONAL)**

# Promouvoir des modes de gestion innovants pour favoriser la transition vers un management responsable



# Contact

Chaire en Pratiques  
Managériales Innovantes  
de l'ICHEC Brussels  
Management School.



<https://www.ichec.be/fr/CPMI>



[Chairepmi@ichec.be](mailto:Chairepmi@ichec.be)



<https://www.linkedin.com/company/chairepmi/>

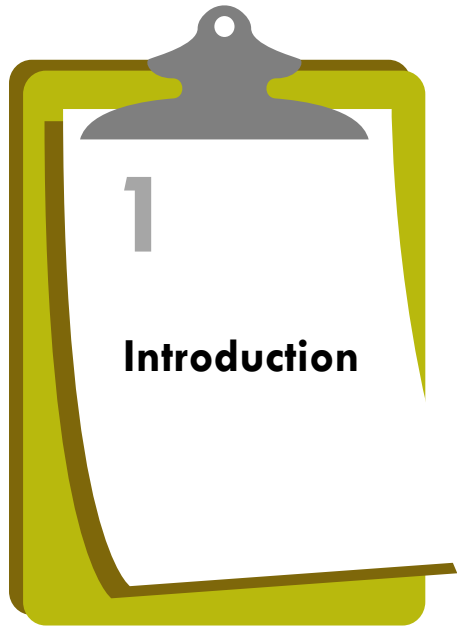
**ICHEC**

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL



Chaire en **Pratiques**  
**Managériales**  
**Innovantes**

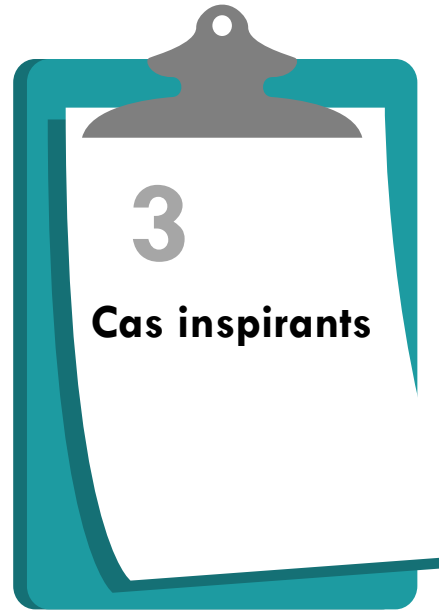
# AGENDA DE LA CONFÉRENCE



Sondage



**Synthèse des  
connaissances**



**Cas inspirants**



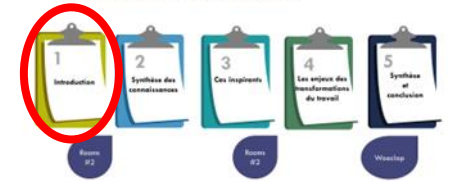
**La piste du  
management  
responsable**



**Synthèse  
et  
conclusion**

Coconstruction

Exercice  
réflexif



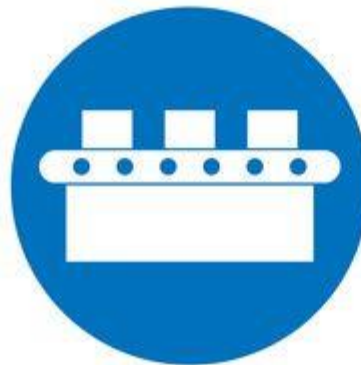
# LE MONDE CHANGE...

## 1st revolution



Mechanization, steam and water power

## 2nd revolution



Mass production and electricity

## 3rd revolution



Electronic and IT systems, automation

## 4th revolution



Cyber physical systems



Transformations de l'organisation du travail

# OÙ VA-T-ON ?

La fin du travail et  
une civilisation de  
loisirs

La fin du salariat et  
l'essor du travail de  
plateformes

Une partie des emplois  
automatisés grâce aux  
technologies et une  
polarisation de la société

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



« Il nous faut admettre que les déterminants de l'emploi sont trop nombreux et que les évolutions trop incertaines pour que les prévisions à moyen long terme puissent être considérées comme bien fondées » - Méda (2022)

# UN NEW “NORMAL” ?

## Réponses à l'affirmation : « En tant qu'entreprise, en début 2022, le New Normal au travail, je le vis bien »

■ Pas du tout d'accord ■ Peu d'accord ■ Assez d'accord



Source: Observatoire du new normal au travail (2022).





# L'ORGANISATION DU TRAVAIL : DE QUOI PARLONS-NOUS ?



« On appelle travail **réel**,  
le travail tel qu'il se réalise,  
comme une combinaison de **trois**  
**expériences** »





# L'ORGANISATION DU TRAVAIL : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

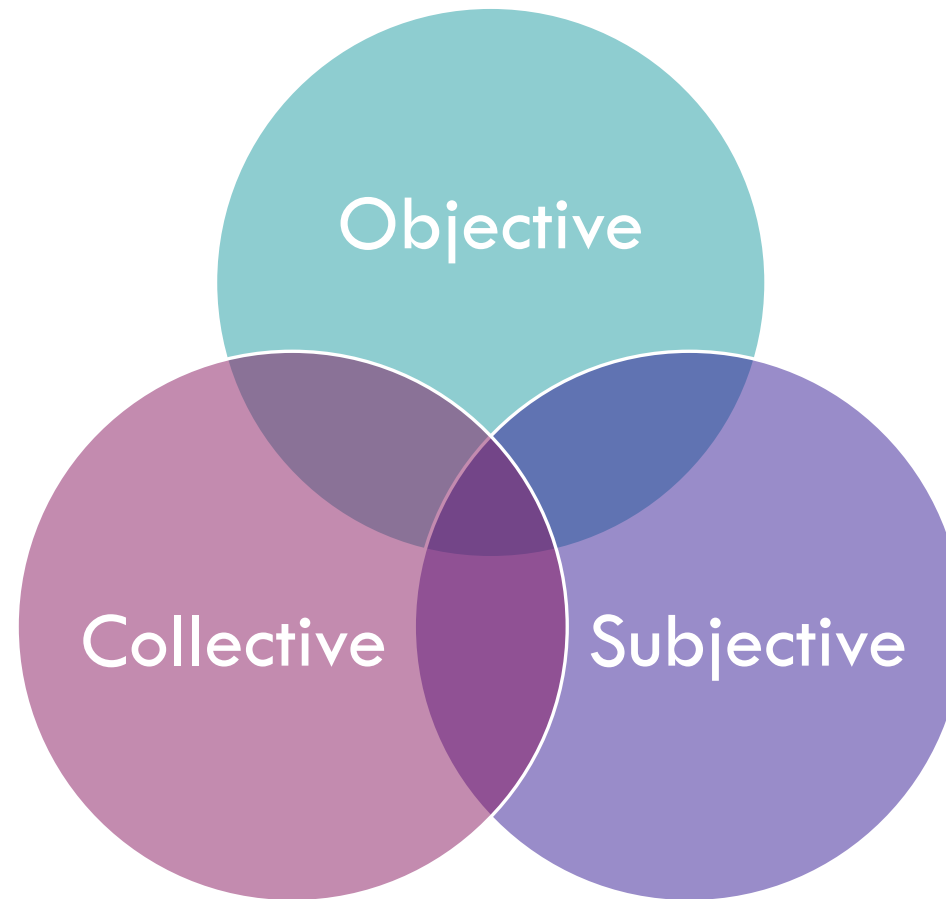


Un résultat mais  
aussi un processus

« Le travail est à la fois une expérience **subjective**, qui fait le sujet au travail, une expérience **objective**, qui produit un résultat, enfin une expérience **collective** qui tisse des liens entre humains. **A chacune de ces dimensions** correspond un mode de valorisation : la première est valorisée par la **reconnaissance**, la deuxième par la **performance**, la troisième par la **solidarité**. **C'est cette valorisation du travail**, et de l'humain, dans ses trois dimensions interdépendantes qui est à la source de la création de valeur dans l'entreprise. »



# EN RÉSUMÉ : LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL

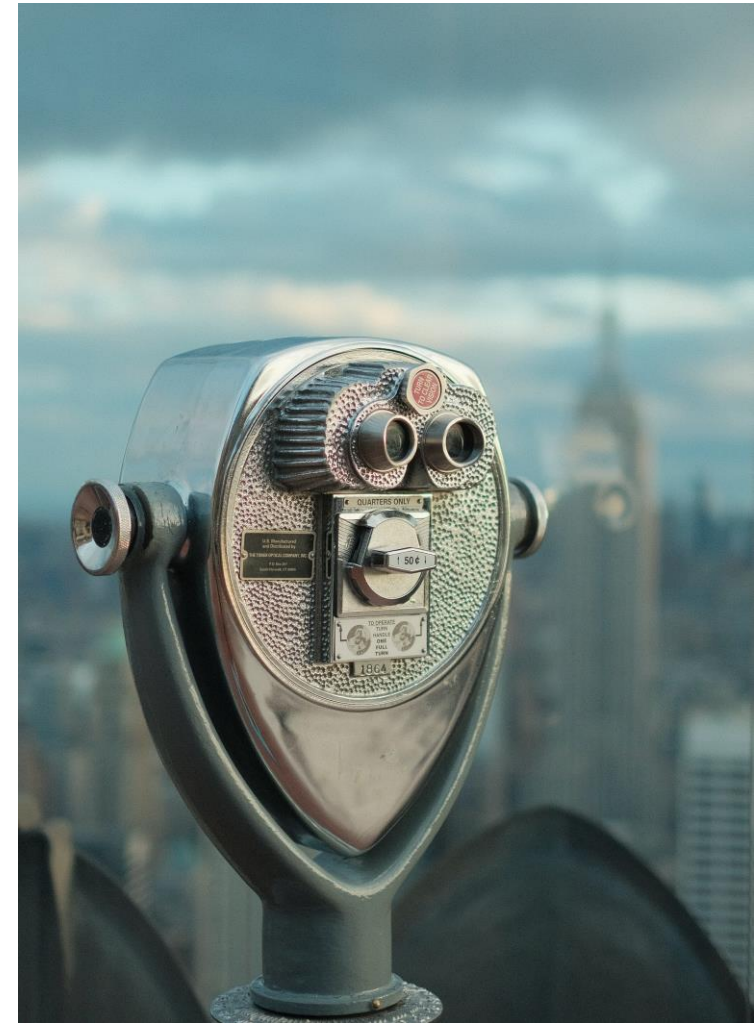


# QU'OBSERVEZ-VOUS EN MATIÈRE DE CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL D'AUJOURD'HUI ?

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



- Temps de réflexion individuelle (5')
- Partage et construction d'une map
- Mise en commun et confrontation aux constats de la littérature



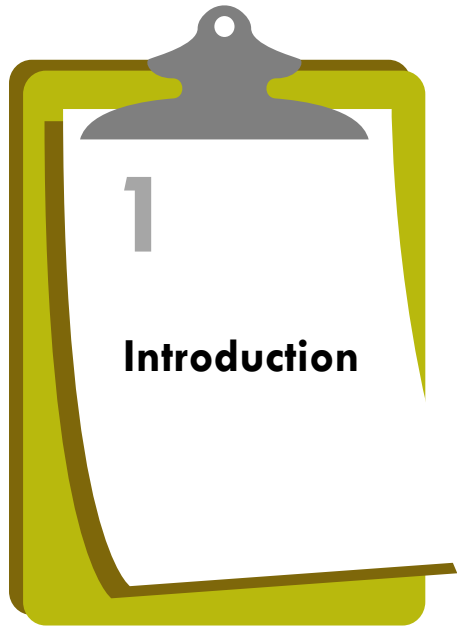
# QU'OBSERVEZ-VOUS EN MATIÈRE DE CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL D'AUJOURD'HUI ?



- Charge administrative (métiers du care; du social ) qui percute le sens au travail
- Tensions intergénérationnelles (manières de travailler différentes, attentes ou exigences différentes)
- Dimension subjective fait bisounours dans aspect reconnaissance (pas le temps, primauté de l'objectif)
- Les jeunes ne nous croient plus → frilosité à l'égard de la nouveauté dans les pratiques managériales ; quête de sens mais pas toujours satisfait
- Changement de valeurs chez les jeunes travailleurs (ex : CDI) et moindre loyalisme
- La valeur travail ne change pas (sécurité d'emploi) mais les perspectives de développement ne sont pas là/explicites (diversités des types de contrats expérimentés)
- Maladies du travail et violences du monde du travail : fantasme du travail épanouissant qui freine la remise à l'emploi
- Injonction à l'épanouissement personnel
- Avènement du télétravail (donné et repris) et remise en question de la place du travail mais aspects positifs aussi
- Effet rassembleur de la crise (communication différente comme café virtuel) et créativité collective
- Invitation à réfléchir le travail selon l'entreprise et son management (résistant ou pas au changement)
- difficultés à manager à distance; question du contrôle et de la toxicité
- Privilège pour certains du télétravail
- Réalité du présentéisme (en amont de la crise)
- Changement dans l'organisation des rencontres : le spontané se fait moins qu'avant

Synthèse de vos observations

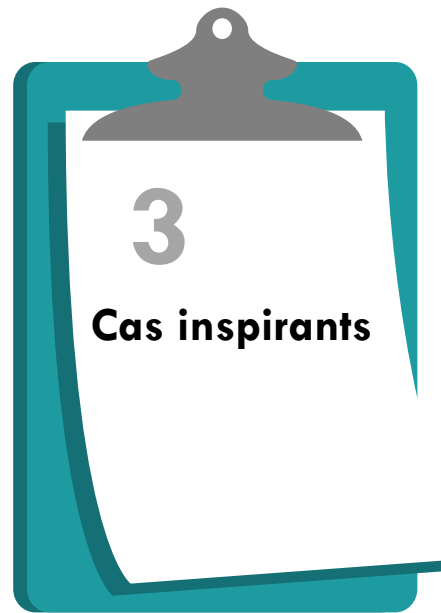
# AGENDA DE LA CONFÉRENCE



Sondage



Synthèse des  
connaissances



Cas inspirants



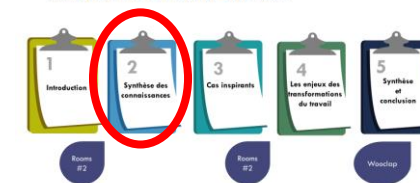
La piste du  
management  
responsable



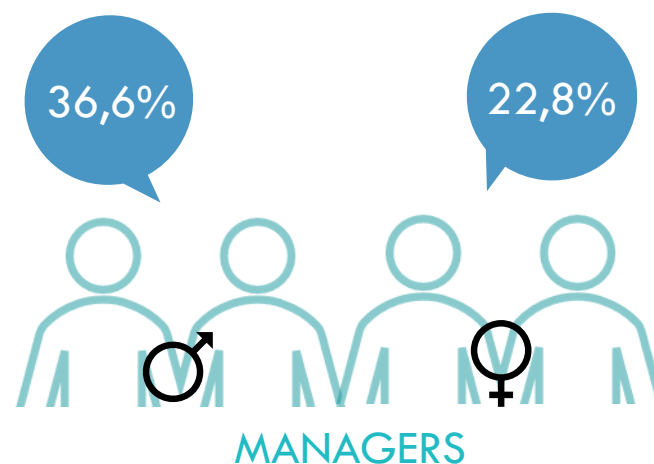
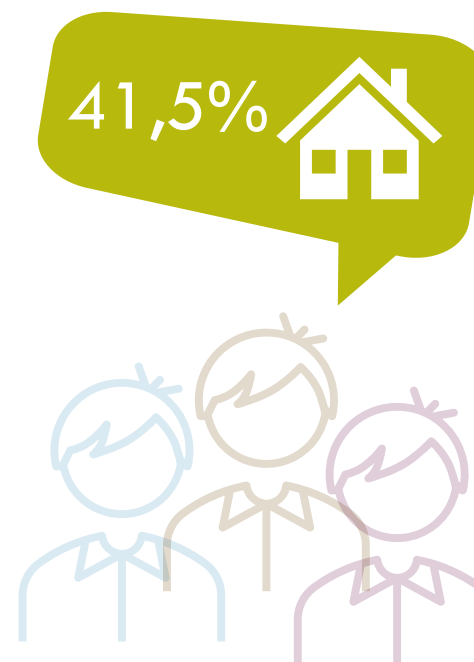
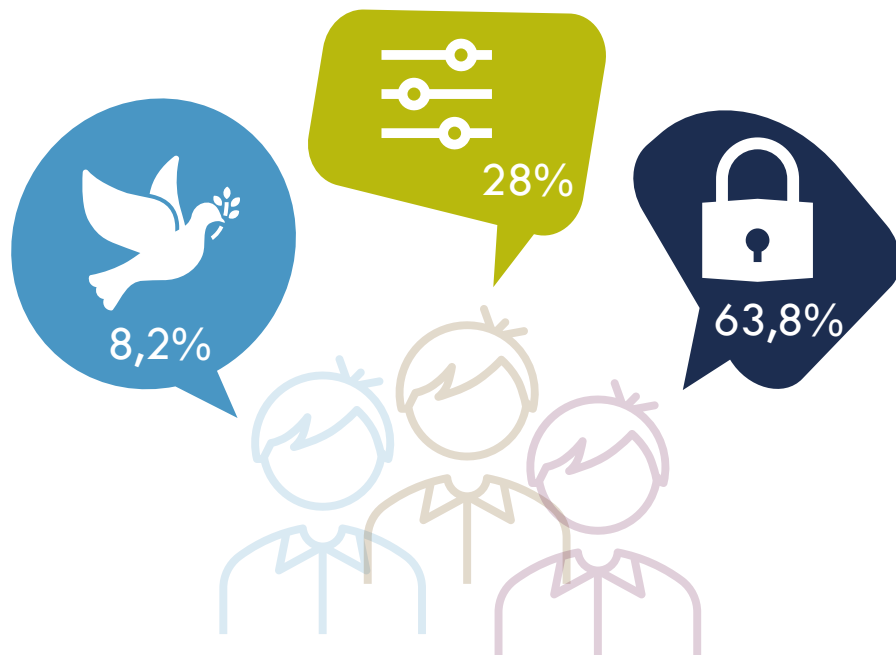
Synthèse  
et  
conclusion

Coconstruction

Exercice  
réflexif

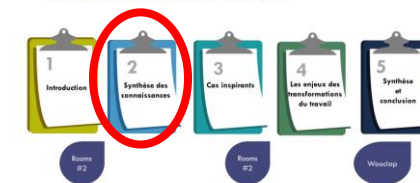


# CHIFFRES CLÉS : QUELQUES ENQUÊTES



Autonomie dans l'organisation du travail





# CHIFFRES CLÉS : QUELQUES ENQUÊTES



X 2  
en 4 ans



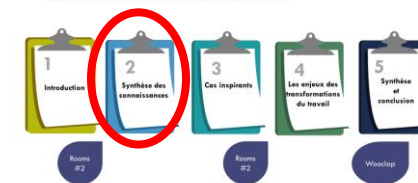
N de télétravailleurs  
en BE



Plus les personnes sont  
diplômées,  
plus elles télétravaillent

Télétravail

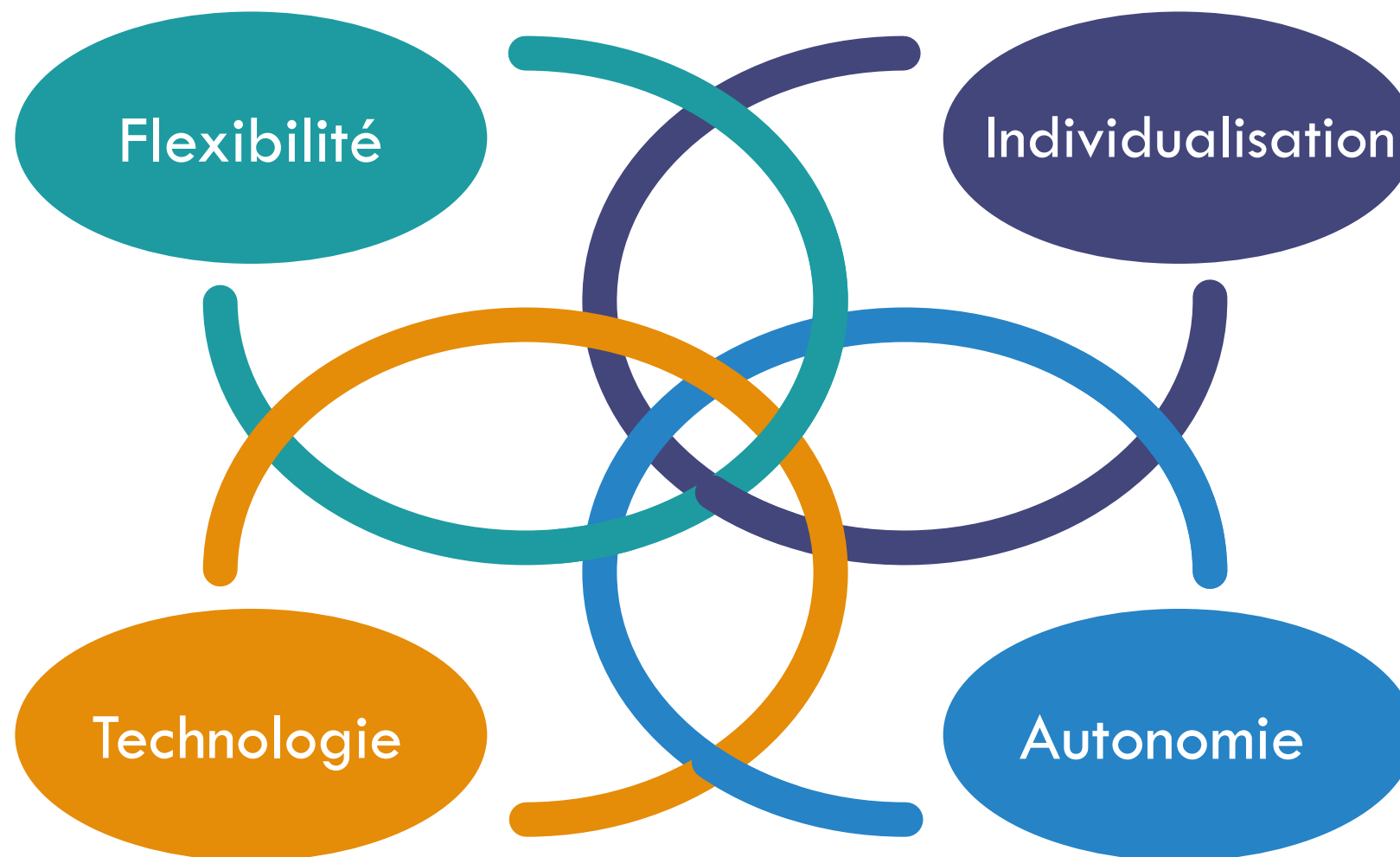
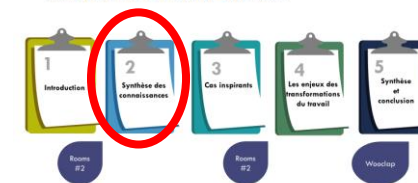
# CHIFFRES CLÉS : QUELQUES ENQUÊTES



Trois secteurs privilégiés :  
L'industrie manufacturière,  
Les transports et l'entreposage,  
La santé humaine et l'action  
sociale

Teamwork

# EN SYNTHÈSE : LES GRANDES TENDANCES





# EN SYNTHÈSE : LES GRANDES TENDANCES

## Flexibilité

### Sur la dimension collective

Flexibilité attendue ou recherchée sur le plan fonctionnel et temporel

### Sur la dimension objective

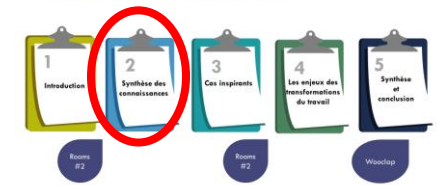
Flexibilité recherchée sur le plan contractuel

### Sur la dimension subjective

Flexibilité attendue d'un point de vue personnel (conciliation)



# EN SYNTHÈSE : LES GRANDES TENDANCES



## Individualisation

### Sur la dimension collective

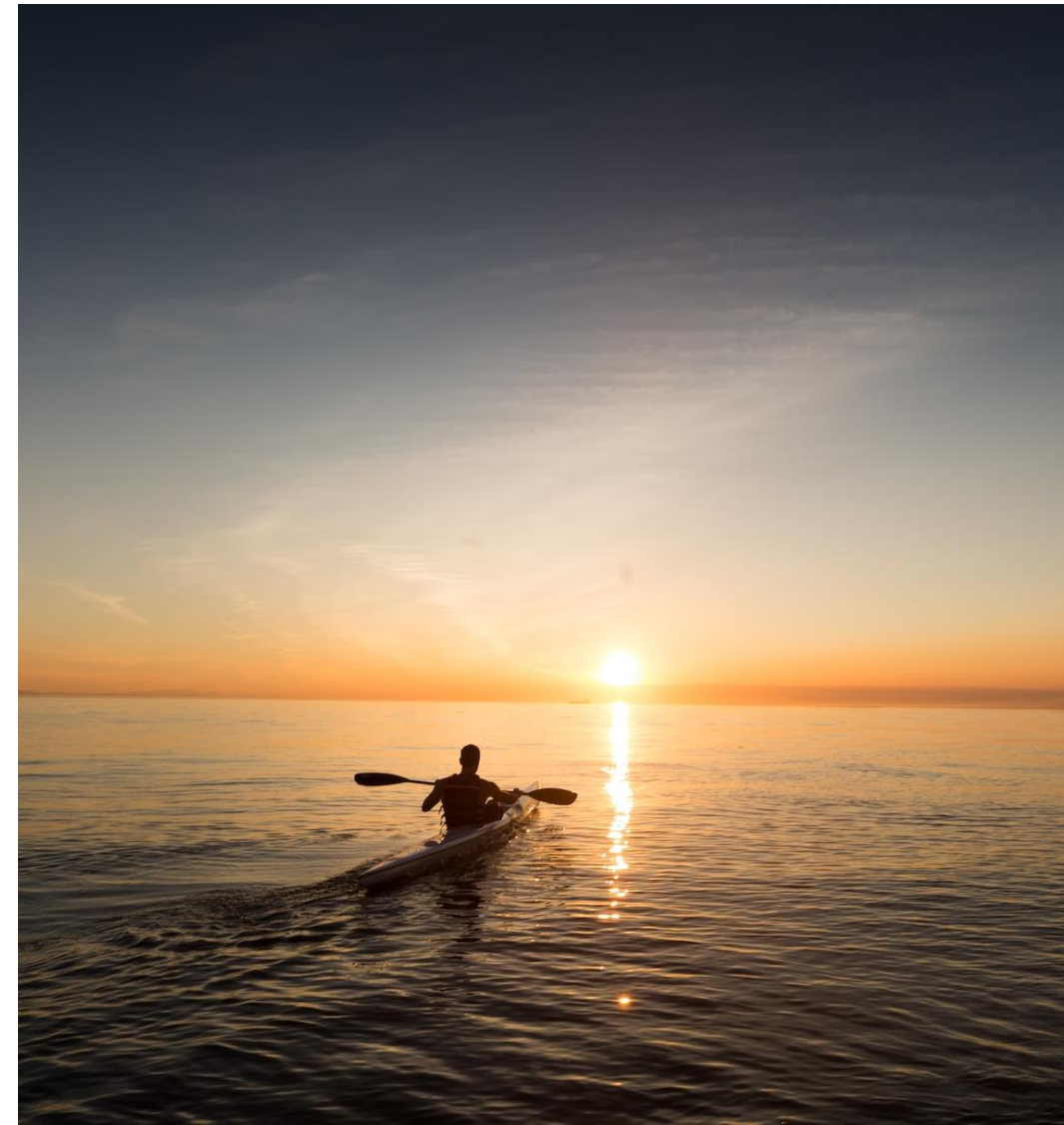
Affaiblissement des institutions et renforcement des pratiques de collaboration (méthodes agiles, team work)

### Sur la dimension objective

Personnalisation des pratiques (contrôle - évaluation, carrière, package salarial, etc.)

### Sur la dimension subjective

Entre liberté, autonomie et solitude



# EN SYNTHÈSE : LES GRANDES TENDANCES



## Technologie

### Sur la dimension collective

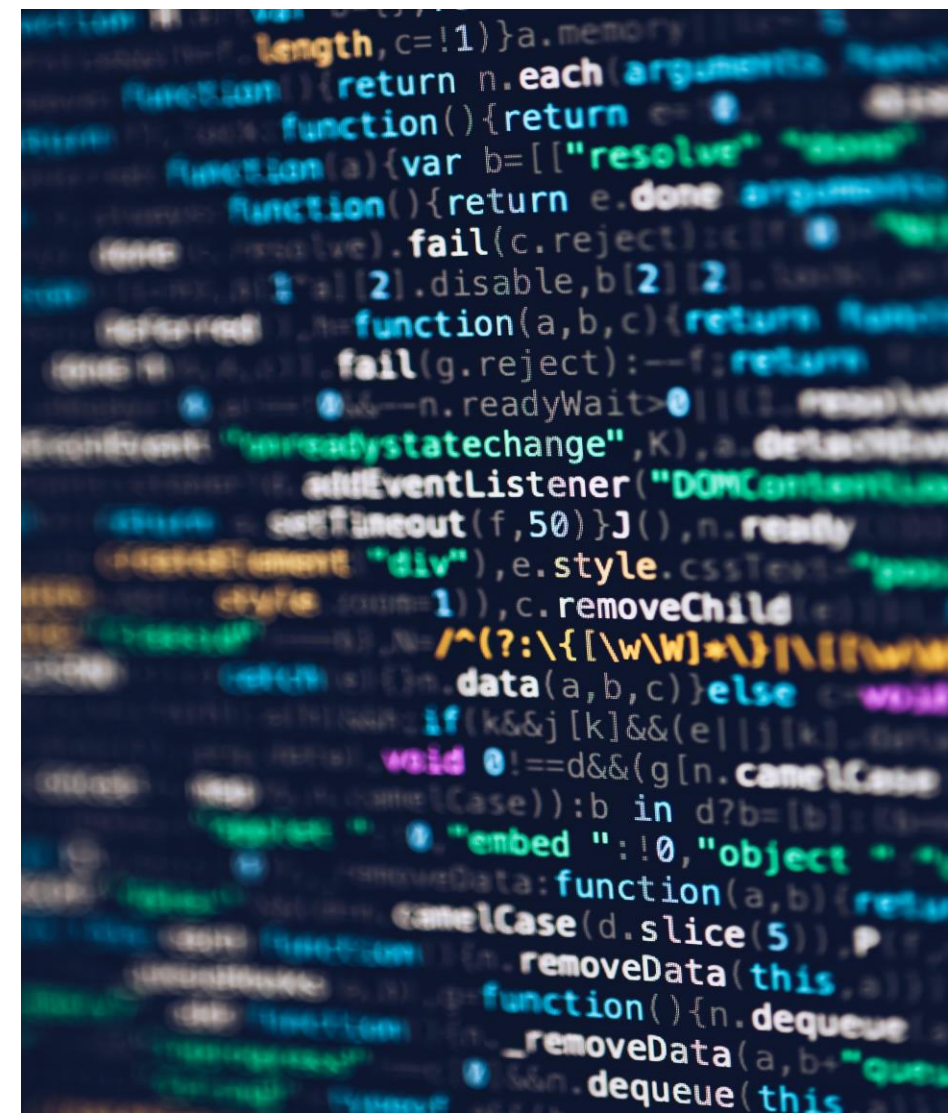
Simplification des dynamiques collectives et distanciation

### Sur la dimension objective

Ambition de l'automatisation en termes d'optimisation, normalisation des compétences digitales

### Sur la dimension subjective

Transhumanisme vs déshumanisation





# EN SYNTHÈSE : LES GRANDES TENDANCES

## Autonomie

### Sur la dimension collective

Décentralisation et agilité,  
Auto-organisation vs auto-gestion

### Sur la dimension objective

Focus sur les résultats (autonomie de moyen, espaces  
temps du travail, etc.)

### Sur la dimension subjective

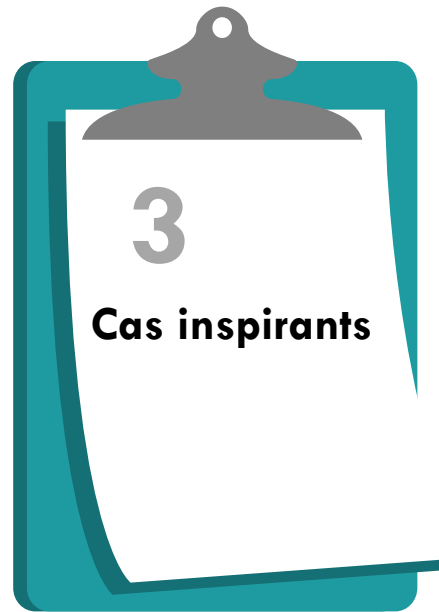
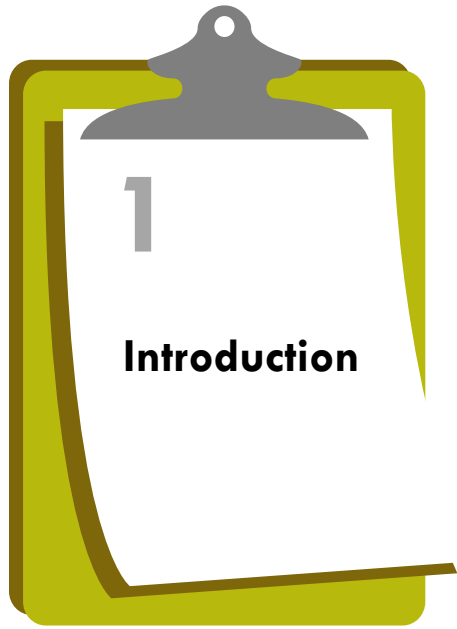
Responsabilisation, équilibre des vies pro et privée, auto-  
entreprise de soi



# PAUSE



# AGENDA DE LA CONFÉRENCE



Sondage

Exercice  
réflexif

Coconstruction

## UN CONTEXTE DE TRANSITION



Qui soulève la question de la soutenabilité au niveau de l'organisation du travail

# LE TRAVAIL DANS UNE PERSPECTIVE SOUTENABLE

## Un **système de travail**

- adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence
- permettant l'élaboration de stratégies de travail efficaces
- Dans un environnement favorable à la maîtrise d'un projet de vie et à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale

→ la **qualité du travail** et perspective du **parcours** de vie des travailleurs

- état de santé
- conditions de travail
- dimension expressive du travail
- conciliation temps de travail et hors travail.
- conditions socio-économiques



COMMENT CES 4 TENDANCES PEUVENT-ELLES SE COMBINER  
DANS UNE PERSPECTIVE SOUTENABLE ?



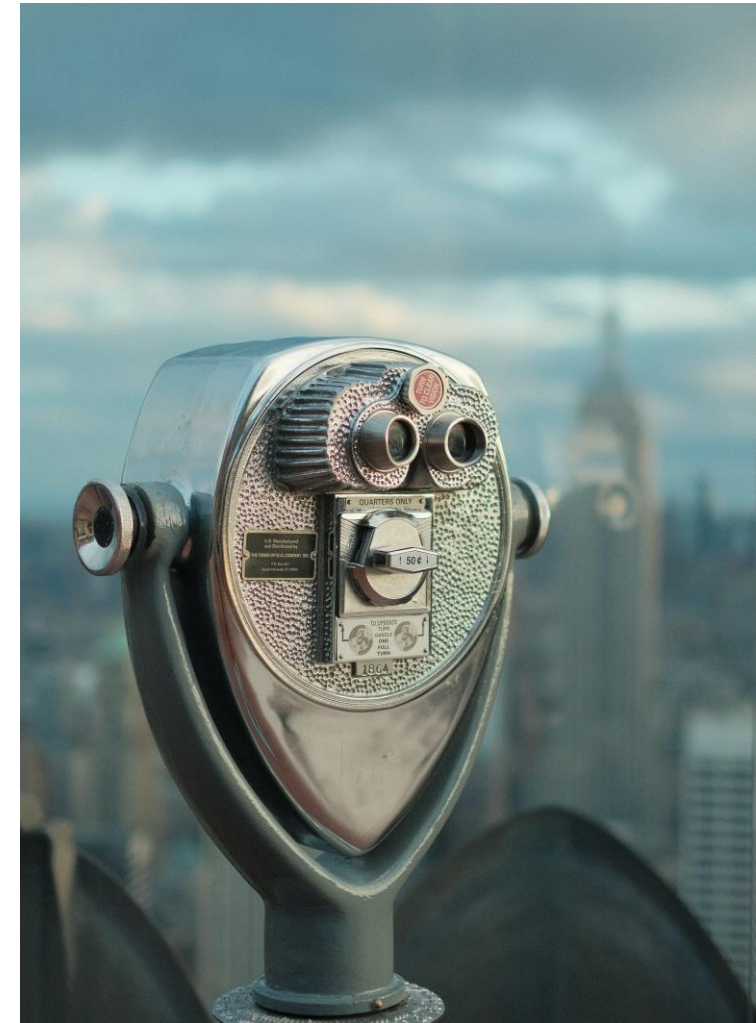
# EXERCICE RÉFLEXIF SUR UN CAS CONCRET

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



Questionner la vidéo visionnée ensemble :

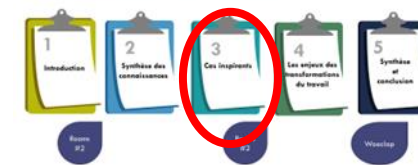
« Comment ces 4 tendances peuvent-elles se combiner dans une perspective soutenable ? »



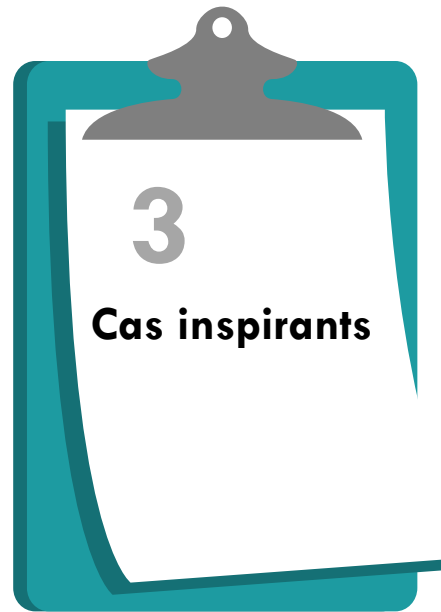
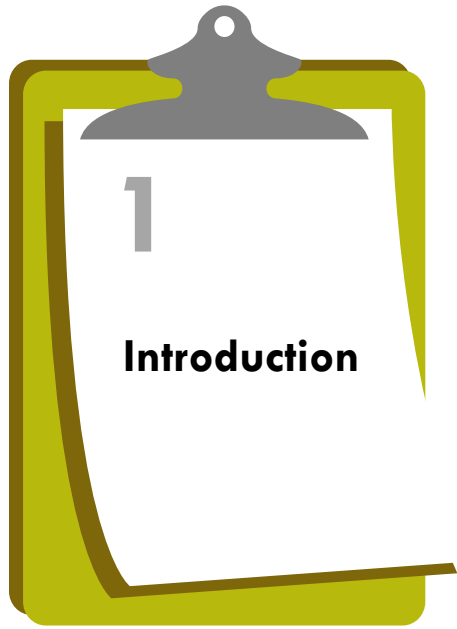
# CAS INSPIRANT ?

## LA SEMAINE DE 4 JOURS D'ASSYMBA (SUISSE)

AGENDA DE LA CONFÉRENCE



# AGENDA DE LA CONFÉRENCE



Sondage

Exercice  
réflexif

Coconstruction



# POURQUOI UN MANAGEMENT AUTREMENT ?

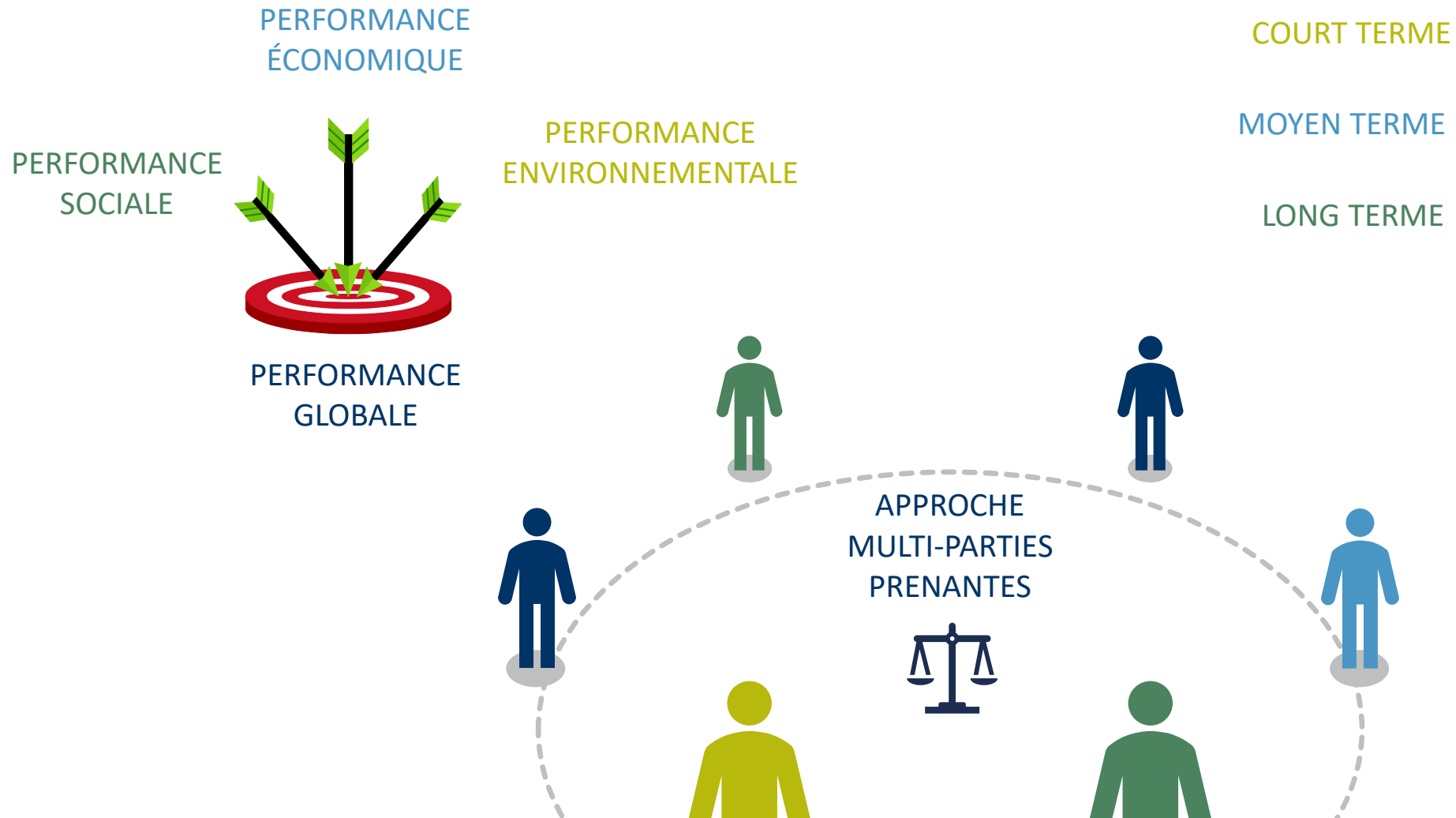
## ÉCONOMIE LINÉAIRE



## ÉCONOMIE CICULAIRE



# C'EST QUOI UN MANAGEMENT RESPONSABLE ?



MULTI-TEMPORALITÉS

# SYNTHÈSE ET CONCLUSION



AGENDA DE LA CONFÉRENCE



# SYNTHÈSE ET CONCLUSION



- **4 grandes tendances** : flexibilité, individualisation, technologie, autonomie
- 1 piste en phase avec notre **société en transition** :
  - Le **management responsable** permettant l'inclusion des différentes parties prenantes, la prise en compte de multiples temporalités ainsi que la poursuite d'une performance globale.
- **Mots clés** :
  - Besoin de penser la tension entre collectif et individuel (comme dans d'autres sphères de la vie)
  - Comment sensibiliser les personnes à un management plus responsable ?
  - Besoin d'un accompagnement réfléchi et continu
  - Un société à transformer à plusieurs niveaux – projet plus global. Notamment en termes de modes de consommation, en termes d'indicateurs politiques, etc.
  - Monde paradoxal

Merci pour votre présence et attention !