



LE TRAVAIL AU CŒUR DU CHANGEMENT



BASSIN EFE

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

BRABANT WALLON

TABLE DES MATIÈRES

Préface	5
Introduction	6
Évolution du concept de Travail - Etat des lieux et perspectives	8
Répercussions des crises sur les personnes les plus vulnérables	8
Etude de cas : les répercussions du télétravail sur la mobilité des travailleurs.....	10
Le télétravail, solution miracle à une meilleure mobilité ?	11
Répercussions du télétravail sur le monde de l'éducation : l'émergence accrue des compétences comportementales	12
Priorité à la formation des « soft skills »	13
« Soft skills » indispensables à l'insertion socioprofessionnelle	15
Soft skills ? Ces « non hard skills » !.....	15
Ces « soft skills » tant recherchés par les recruteurs en Wallonie et ailleurs... ..	16
Travail hybride : plus flexible que jamais !	17
Vive le travail « flexible » et « agile » !	18
Les bureaux se métamorphosent	19
La finalité du « travail » est-elle en train de changer ?	20
Attentes de la jeune génération par rapport au travail	22
Les Z au travail	23
L'entreprise idéale pour les jeunes	25
Un lieu de travail attirant	26
Évolution de la vision du travail post-covid	27
Nouveau besoin d'épanouissement et d'accomplissement.....	28
Ce que la crise covid a changé pour les jeunes	29
Pistes d'action pour les managers	29
Nouvelles formes et finalités du Travail : le changement au cœur de la transformation du travail .	32
Différents modes de changement	33
Facteurs de changement : le changement en mode de résolution de crise	34
Les acteurs du changement	34
Le changement face aux défis de l'effort d'apprentissage et les solutions pour y répondre.....	35
Comment lutter efficacement contre les résistances au changement ?	35
La recette d'une « bonne » conduite du changement.....	36

Les leviers d'une conduite du changement	37
Le manager au cœur du changement	37
Impacts et incidences des changements organisationnels post-Covid	38
Aux origines du télétravail	38
Le télétravail à la rescousse du « Management libéré »	40
Les effets inégaux du télétravail dans les organisations.....	41
Les défis de la mise en place du télétravail généralisé	41
Conclusions : les enseignements de la crise sur le télétravail	42
Évolution de la participation démocratique des travailleurs au sein des entreprises ?	43
Portée élargie de la participation aux décisions.....	45
Les concepts-clefs au cœur des modèles de participation.....	45
Les concepts incontournables de la participation en organisation.....	46
Le travail « invisible » : où va-t-on ?.....	46
Les nouvelles tendances de l'évolution de l'organisation du travail	48
Le travail « soutenable »	50
Perspectives d'un management plus responsable	50
Les « Objectifs de Développement Durable » liés au monde du travail.....	51
Bilan des stratégies de Développement Durable en Wallonie	52
Appel à l'action pour une reprise économique et sociale pleinement inclusive.....	52
Vers une meilleure « normalité » du travail	52
Conclusions et recommandations	54
Pratiques de télétravail plus intelligentes	54
« Repenser la culture d'entreprise »	56
Investir dans les technologies du télétravail.....	56
Encourager le « coworking »	56
Enjeux et défis de la transformation du travail post-covid.....	57
Le « bon management » à l'heure de la mutation du travail	57
Le manager en quête de travail « attractif »	58
Et demain ? La transformation par l'expérimentation	59
Quelques pistes.....	60
Quelques chiffres	61
Chiffres clés sur l'évolution de l'organisation du travail en Belgique (Stabel) :	61
Autonomie du travail	61
Télétravail	61
Développement du travail en équipe.....	61
Les conditions précaires des métiers de « deuxième ligne » durant la crise Covid-19.....	62
Bibliographie	63



PRÉFACE

Le Monde change. Le Monde change très vite et radicalement. Le Monde du Travail n'échappe pas à cette nouvelle règle et il change lui aussi à un rythme accéléré, surtout dans un passé plus ou moins récent, dans le sillage des crises qui se superposent depuis une dizaine d'années. Crises qui affectent particulièrement les différents acteurs du Monde du Travail, et cela de façon globale.

La réflexion que vous venez de lire n'est certainement pas une révélation pour la majorité d'entre vous, professionnels dans les domaines de l'emploi, de la formation et/ou de la politique. Les différentes parties prenantes constitutives de l'IBEFE du Brabant wallon se sont dès lors penchées sur cette thématique au cours de l'année 2022 et elles ont jugé qu'il était opportun de dresser un état des lieux objectif, transparent et éclairant, tout en restant conscientes qu'il s'agit d'une phase de transition / transformation en évolution permanente vers un « nouveau demain ».

Dans ce cadre, l'IBEFE du Brabant wallon a organisé en 2022 un cycle de cinq conférences interactives portant sur le sujet, en faisant intervenir des experts et des académiques susceptibles d'avoir le recul nécessaire pour réaliser une bonne analyse de la situation et – éventuellement – pour proposer des pistes de réflexion pour l'avenir. Les différents chapitres de l'ouvrage que vous consultez pour le moment examinent (de façon synoptique) les thèmes abordés lors de ces cinq conférences.

L'objectif prioritaire du travail que vous vous apprêtez à lire et à découvrir est donc bien de documenter

les lecteurs sur les problématiques soulevées par les évolutions constatées et/ou anticipées par/dans le « Monde du Travail » à propos de son essence même.

Très bien documentée et référencée, cette brochure se profile également comme une source indispensable de recommandations et de signaux de vigilance par rapport à certaines tendances, dérives ou modifications de comportements collectifs et individuels dans ce qu'il est désormais convenu d'appeler « le nouveau monde ».

Chères lectrices, chers lecteurs, n'hésitez pas à revenir vers les membres de l'équipe de l'IBEFE Brabant wallon si vous avez des remarques à formuler, des compléments d'information à leur fournir ou des questionnements à nous adresser. Ceux-ci pourront – bien entendu – faire l'objet d'autres travaux au sein de l'Instance Bassin, qui est et reste – rappelons-le - un lieu privilégié d'échange d'informations et de partage d'expériences.

Compte-tenu du caractère évolutif et dynamique de cette thématique, vous comprendrez aisément que cette brochure représente un « momentum » dans l'histoire économique de notre Région et qu'elle se veut surtout un aiguillon pour votre réflexion sur ce que va signifier la notion de « Travail » dans les années qui viennent. Ne la considérez dès lors pas comme un aboutissement, mais plutôt comme une source de réflexion et de créativité.

Bonne lecture !

Jacques SPELKENS
Président de l'IBEFE Brabant wallon





INTRODUCTION

Le marché du travail subit - de façon très rapide - des transformations multiples et variées qui sont très fréquemment impulsées par les nouvelles technologies numériques, l'accélération des changements induits par l'avènement de la 4^{ème} révolution industrielle qui touche à la fois les façons de travailler, les chaînes de valeur, les processus de fabrication ou encore les modèles d'affaires des entreprises. Ce que Klaus SCHWAB (le Président du Forum Economique Mondial) attribue - depuis 2016 - à la révolution numérique et technologique.



Le développement des technologies de l'industrie 4.0 modifie profondément la façon dont le travail est organisé au sein des entreprises. Les tâches répétitives et/ou automatiques par exemple de plus en plus robotisées ou prises en charge par l'Intelligence Artificielle, un processus qui permet - non seulement - de réduire les coûts de production et d'augmenter la compétitivité de l'entreprise, mais qui permet également à terme aux employés de consacrer leur temps à d'autres sortes d'activités dans le domaine social ou associatif par exemple.

Tout ceci préfigure comme vous vous en doutez, l'apogée de la 5^{ème} Révolution Industrielle définie par la Commission européenne comme paradigme de développement qui encourage la promotion d'une activité industrielle dépassant les objectifs techniques ou économiques, tels que la productivité et l'efficacité, mais souhaitant une industrie 5.0 plus humaine, plus résiliente et plus durable.

Alors que la Wallonie, comme d'autres régions d'Europe, connaît un phénomène de désindustrialisation et délocalisation depuis des décennies, les transformations digitales représentent une opportunité de rebondir sur le plan économique, mais également au niveau social et individuel. Les appels lancés par les institutions publiques (comme Digital Wallonia par exemple) aux diverses entreprises wallonnes abondent dans le même sens : il convient de mettre en place les collaborations et les synergies nécessaires pour permettre au tissu industriel de saisir cette opportunité pour recréer de l'activité, augmenter voire relocaliser les entreprises - non pas à l'étranger - mais dans la région.

Si vous ajoutez à cela les transformations suscitées par deux années de pandémie et par une année

de conflit armé aux frontières géographiques de l'Europe, vous comprendrez aisément que les enjeux majeurs en matière d'organisation au sein des entreprises ont été profondément bouleversés et questionnent la place et le rôle du travail dans notre vie sociale. Cette interrogation prégnante affecte déjà les relations interpersonnelles dans les entreprises, comme vous pourrez le lire dans les chapitres qui suivent cette introduction.

Vous l'aurez compris, cette brochure n'a pas la prétention de fournir des explications rationnelles pour tous ces phénomènes nouveaux, mais elle a pour but de parcourir et décrypter les différents enjeux et défis qui touchent à l'évolution du concept de travail en ces temps marqués par une grande incertitude sur fond de crises qui se superposent.

En 2020 déjà, l'IBEFÉ du Brabant wallon avait pris l'initiative d'organiser un large débat autour de la digitalisation et de l'avènement du numérique. Certains passages de la brochure éditée à cette occasion en 2021 ont bien entendu également servi de terreau fertile pour le présent document qui est basé sur les réflexions mûrement développées lors des conférences organisées dans le courant de l'année 2022 (vidéos consultables sur Internet via les liens repris dans la bibliographie). Un travail scientifique de référencement a également été réalisé par les membres de l'équipe de l'IBEFÉ, pour donner au document que vous parcourez pour l'instant toutes les garanties de sérieux et d'authenticité. La bibliographie complète que le lecteur trouvera en fin de parcours atteste du sérieux avec lequel ce travail a été effectué en 2022 - 2023.



ÉVOLUTION DU CONCEPT DE TRAVAIL - ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Le monde change... Et de façon exponentielle. Quatre révolutions technologiques/industrielles ont contribué à transformer profondément l'organisation des entreprises, du travail et de la vision que nous en avons depuis l'introduction de la machine à vapeur à la fin du 18^{ème} siècle. Depuis lors, l'automatisation et la répétition des tâches et des processus de production en entreprise n'ont cessé de s'amplifier. D'après Tristan Gaudiaut la proportion croissante de robots dans les pays industrialisés (surtout en Asie) pointe du doigt la même tendance dans les pays et régions européens, avec des industries plus traditionnelles. En Belgique et au Luxembourg, en 2021, il y avait une moyenne de 221 robots par 10.000 employés¹.

La crise sanitaire de la Covid-19 a considérablement accéléré le phénomène (au niveau mondial) en nous propulsant dans un « Nouveau Monde » du travail : plus virtuel et plus numérique que jamais.

Mais en généralisant le télétravail, la pandémie a aussi profondément affecté de nombreuses populations « précarisées » et bousculé de nombreux secteurs dans leurs certitudes quant à leur mode de fonctionnement, comme celui de l'enseignement, de la formation ou plus globalement le monde des entreprises.

Par ailleurs, force est de constater que la finalité du travail a changé : les pratiques de valorisation du personnel et de reconnaissance au sein des entreprises ont évolué, tandis que le télétravail s'est généralisé (pour une partie de la population en état de travailler). La nouvelle génération de travailleurs qui émerge - communément appelée la génération Z - transforme à son tour les relations de travail au sein des organ-

isations, et pousse l'ensemble des acteurs vers ce que la Commission européenne (et singulièrement le futurologue George MUIR) appelle la 5^{ème} Révolution industrielle qui implique/impliquera une plus large prise en compte des facteurs humains, du bien-être au travail et en dehors, de la résilience et du progrès personnel... pour autant que les circonstances extérieures (indépendantes de notre volonté à tous) le permettent.

Cette situation nécessite que nous nous penchions sur diverses recommandations et actions/initiatives qui peuvent être prises par les (futurs) managers.

Répercussions des crises sur les personnes les plus vulnérables

« Les épidémies et les crises économiques peuvent avoir un impact disproportionné sur certains segments de la population, ce qui peut provoquer une aggravation des inégalités »².

En cela, les confinements successifs et l'éloignement (temporaire) des employés de leurs lieux de travail habituels ont généré de nombreux impacts négatifs sur les personnes précarisées et leurs situations, et ce pour toutes les dimensions de la vie. Les conséquences sont multiples, à la fois matérielles et immatérielles. Touchées à des degrés divers selon leur statut, leur situation professionnelle et/ou personnelle, une éventuelle « fragilité », « vulnérabilité » ou précarité préexistante, le constat reste iden-

tique : une dégradation significative de la situation économique, sociale et parfois psychologique ou morale des individus. Cette dégradation est plus ou moins forte et violente (matériellement et psychologiquement) en fonction de la situation de départ, du type d'activité, du statut et du contexte de vie des personnes concernées. Il est patent qu'en fonction du « background » socioéconomique et culturel des différents groupes de population, les effets/impacts de ces changements radicaux se sont fait ressentir de façon différenciée. Une étude réalisée par les Nations-Unies en 2020 déjà révèle que la population féminine ressent davantage les effets pervers de la crise d'un point de vue social³.

Ainsi et en fonction de l'expérience récente (des analyses de la crise du Covid-19 et des crises précédentes), l'Organisation Internationale du Travail – O.I.T. – propose d'identifier plusieurs groupes de populations particulièrement exposées et vulnérables⁴ :

a. Les personnes ayant des problèmes de santé sous-jacents et les personnes âgées ont un risque plus élevé de développer de graves problèmes de santé. Les travailleurs âgés sont également davantage susceptibles de développer une fragilité économique. Après l'épidémie de MERS apparue au Moyen-Orient en 2012 (syndrome respiratoire du Moyen-Orient), les chercheurs ont constaté que « les travailleurs âgés étaient davantage susceptibles que les individus d'âge très actif de connaître des taux plus élevés de chômage et de sous-emploi, ainsi qu'une réduction des heures travaillées ».

b. « Les jeunes, qui connaissent déjà de forts taux de chômage et de sous-emploi, sont plus vulnérables à la baisse de la demande de main-d'œuvre, comme l'a montré la crise financière mondiale » de 2008.

c. Les femmes sont surreprésentées dans les secteurs les plus impactés par les crises (comme celles qui sont actives dans le secteur des services par exemple) ou dans les professions en première ligne pour gérer l'épidémie (les personnes actives dans le secteur des soins de santé par exemple).

L'O.I.T. – estime « qu'à travers le monde 58,6% des employées travaillent dans le secteur des services, contre 45,4% des hommes. Les femmes ont aussi moins accès à la protection sociale et vont assumer



une part disproportionnée de l'économie des soins, en cas de fermeture des écoles ou des systèmes de garde ».

d. Les travailleurs non-protégés, comme les indépendants, les travailleurs précaires ou encore ceux évoluant dans l'économie des petits boulots ont été frappés de manière disproportionnée par la crise, faute d'avoir accès facilement et/ou spontanément aux dispositifs de congé-maladie et de congés payés. Ils sont par ailleurs moins protégés par les mécanismes conventionnels de protection sociale.

e. Les travailleurs migrants font également partie des populations particulièrement vulnérables aux impacts et aux incidences des crises en ce que ces derniers contribuent à entraver leur capacité à se rendre sur leur lieu de travail (dans les pays de destination) ou à rentrer dans leurs foyers, et surtout à cause de leur manque de protection sociale et/ou légale, et leur non-couverture (en général) en ce qui concerne les soins de santé et la sécurité sociale.

f. Mentionnons enfin (et sans vouloir être exhaustif) les effets différenciés de la dernière pandémie en date sur l'activité masculine et féminine sur le marché du travail. Certains experts des Nations-Unies ont

¹ Tristan Gaudiaut, « Infographie: Les pays les plus robotisés au monde », Statista Infographies, 12 novembre 2021, <https://fr.statista.com/infographie/15793/industries-les-plus-automatisees-densite-robots-industriels-par-pays>.

² « Comment le COVID-19 va-t-il affecter le monde du travail? », Organisation Internationale du Travail, 19 mars 2020, http://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739206/lang--fr/index.htm.

³ « Covid-19 : les conséquences sociales de la pandémie touchent durement les femmes. | ONU Info », ONU, 20 mars 2020, <https://news.un.org/fr/story/2020/03/1064582>.

⁴ « Comment le COVID-19 va-t-il affecter le monde du travail? »



observé une augmentation de l'écart existant entre le taux d'emploi des hommes et des femmes. Des recherches internationales ont en effet démontré que les femmes étaient davantage susceptibles de perdre ou de quitter leur emploi durant la dernière pandémie, compte-tenu du fait qu'elles ont dû assumer une plus grande part de travail en matière de soins ou de garde d'enfants à leur domicile. Une sorte de retour en force des stéréotypes genrés a été remarquée durant ces deux dernières années, attribuant des rôles très « conventionnels » aux hommes et aux femmes dans leurs contextes familiaux.

L'imposition forcée (dans les pays occidentaux) de l'école / de l'université en ligne, à la maison, tout comme le partage des tâches entre hommes et femmes, où les femmes assurent généralement 60% des tâches familiales et domestiques, se traduit par des effets possiblement négatifs pour les femmes, notamment sur le plan de la progression de carrière, entravée par des périodes de retrait et/ou d'absence prolongées. Ceci peut s'expliquer par une plus grande « invisibilité » en contexte de travail, une possible diminution de leur présence dans les réseaux sociaux de l'organisation professionnelle, ou encore une exclusion de ces réseaux par manque de temps et/ou de « fenêtres de tir » qui leur sont proposées par leurs organisations professionnelles. Ce risque d'invisibilisation concerne également les personnes de groupes ethnoculturels minoritaires ou encore les personnes à mobilité réduite qui font également partie des groupes particulièrement ex-

posés en cas de rupture des activités professionnelles dites « normales », c'est-à-dire en période de non-crise, comme le signalait déjà Benno Herzog dans son article de 2017⁵.

Etude de cas : les répercussions du télétravail sur la mobilité des travailleurs

L'impact de la crise sanitaire et de l'adoption du télétravail généralisé dans la plupart des entreprises publiques et privées en Occident ont généré des changements de comportement plus ou moins importants en matière de mobilité des travailleurs. « La pandémie a propulsé l'adoption de solutions plus adaptées aux nouveaux modes de vie et de travail. Les consommateurs ont fui les transports publics traditionnels et la mobilité partagée, leur préférant la voiture personnelle ou encore les solutions de mobilité douce (vélo, trottinette, etc.) dont l'usage a considérablement augmenté »⁶.

D'après une étude réalisée par Arval et BNP Paribas Real Estate (Baromètre Arval Mobility Observatory)⁷, quelque 71% des entreprises ont déjà adopté au moins une nouvelle solution de mobilité, plus écologique et plus sûre depuis la crise, et cela de façon pérenne et souvent en accord avec les principes de bonne gouvernance et de durabilité.

Sur le terrain, on a constaté qu'un grand nombre de facteurs influencent la décision d'une organisation de changer son approche en matière de mobilité ou non, note encore l'étude d'Arval.

« Les secteurs les plus affranchis des contraintes physiques peuvent évidemment plus facilement transformer et combiner lieux physiques et télétravail pour plus d'efficacité »⁸. Les collaborateurs conservent leur flexibilité, mais aussi leurs liens avec l'entreprise, ce qui est bénéfique pour l'environnement local, la poursuite des liens sociaux et la promotion de projets réalisés par des équipes pluridisciplinaires pour lesquelles la possibilité de se réunir physiquement à intervalles réguliers représente toujours une réelle plus-value.

Ces nouveaux modes de travail devront, selon les experts, « répondre au bien-être des collaborateurs en utilisant et en mettant à disposition des bureaux et des espaces de travail pour maintenir les contacts directs et ainsi la culture d'entreprise »⁹.

Pour autant, de nouvelles études pointent le fait que le télétravail n'est pas la solution miracle pour la mobilité, comme l'explique un rapport du Bureau du Plan (2020)¹⁰. De plus en plus de structures publiques et privées s'orientent dès lors davantage vers des organisations hybrides qui permettent non seulement une utilisation plus efficace de l'espace de travail, mais aussi un maintien des liens sociaux interpersonnels susceptibles de développer des compétences dites « soft ».

Le télétravail, solution miracle à une meilleure mobilité ?

« L'augmentation du télétravail est un outil important de gestion de la mobilité, mais il ne suffit pas. Il faudrait, selon le Bureau du Plan, faire intervenir d'autres politiques jouant sur la répartition modale et temporelle des déplacements »¹¹.

En effet, un recours généralisé au télétravail « dans les années à venir entraînerait une redistribution des déplacements plutôt qu'une vraie diminution du trafic. Et surtout au détriment de l'usage du train »¹².

Le Bureau du Plan a donc cherché à savoir quelles seraient les conséquences à long terme d'une pratique de « homeworking » largement répandue en matière de mobilité¹³. Il ressort de ce questionnement que notre organisation moderne du travail implique encore de nombreux déplacements aux heures de pointe et en direction ou à l'origine des mêmes lieux. Dès lors, une redistribution des déplacements plutôt qu'une large diminution (au détriment de l'usage du train par exemple) conduirait à une réduction d'à peine 1,2% des passagers-kilomètres. Les résultats de telles études démontrent que le télétravail « doit faire partie d'un ensemble plus large de mesures jouant à la fois sur la demande totale, mais aussi sur la répartition modale et temporelle de cette demande »¹⁴.

Le Bureau du Plan conclut à un impact local globalement trop faible pour compenser l'augmentation prévue de la demande de transport. Autrement dit, le télétravail s'avère un outil important et structurel de gestion de la mobilité, mais ne représente en aucun cas un remède miracle. Dans une étude très fouillée de Maître Marie-Pascale Piot (avocate chez Ernst & Young), il est clairement indiqué que l'usage qu'il conviendrait de faire du télétravail en période de post-crise dépend de nombreux facteurs, et non des moindres de la nécessité de réaliser (à intervalles réguliers) des sessions d'évaluation avec toutes les parties prenantes concernées¹⁵.

En cela, le Bureau du Plan n'est pas non plus le premier à prédire les limites du télétravail pour une mobilité intelligente. Le bureau d'études Stratec, notamment, avait déjà conclu que « le travail à distance risquait de renforcer le phénomène de périurbanisation »¹⁶.

⁵ Benno Herzog, « Invisibilization and Silencing as an Ethical and Sociological Challenge », *Social Epistemology* 32, no 1 (2 janvier 2018): 13-23, <https://doi.org/10.1080/02691728.2017.1383529>.

⁶ Gregory Livis, « Quel est l'impact du télétravail sur la mobilité et les stratégies immobilières des entreprises ? », *FLEET*, 28 octobre 2021, <https://www.fleet.be/quel-est-l-impact-du-teletravail-sur-la-mobilite-et-les-strategies-immobilieres-des-entreprises/?lang=fr>.

⁷ Yves Ceurstemont, « Mobility and Fleet Barometer 2022 », *Baromètre (Arval Mobility Observatory, 2022)*, <https://www.arval.be/fr-be/actualite/arval-mobility-observatory-barometer-2022>.

⁸ Livis, « Quel est l'impact du télétravail sur la mobilité et les stratégies immobilières des entreprises ? »

⁹ Livis.

¹⁰ Coraline Daubresse, Bruno Hoornaert, et Benoît Laine, « Télétravail et demande de transport : une évaluation dans le modèle PLANET », Working paper, Working paper (Bureau Fédéral du Plan, novembre 2020), https://www.plan.be/publications/publication-2059-fr-teletravail_et_demande_de_transport_une_evaluation_dans_le_modele_planet.

¹¹ Sophie Leroy, « Pourquoi le télétravail n'est pas la solution miracle pour la mobilité », *L'Echo*, 20 novembre 2020, sect. Dossiers, <https://www.lecho.be/dossier/mobilite/pourquoi-le-teletravail-n-est-pas-la-solution-miracle-pour-la-mobilite/10266617.html>.

¹² Leroy.

¹³ Daubresse, Hoornaert, et Laine, « Bureau fédéral du Plan - Publication - Télétravail et demande de transport ».

¹⁴ Daubresse, Hoornaert, et Laine.

¹⁵ Marie-Pascale Piot, « Pérenniser le télétravail après la crise du covid-19 », *EY Société d'Avocats*, 3 juin 2021, <https://avocats.ey.com/workforce/perenniser-le-teletravail-apres-la-crise-du-covid-19>.

¹⁶ Leroy, « Pourquoi le télétravail n'est pas la solution miracle pour la mobilité ».



Cette constatation et les précédentes esquissées dans ce chapitre nous poussent donc à être très vigilants quant à l'implémentation de solutions d'apparence efficaces, mais qui ont en réalité des implications bien plus profondes.

Répercussions du télétravail sur le monde de l'éducation : l'émergence accrue des compétences comportementales

Bouleversé par la révolution numérique accélérée par les phénomènes décrits plus en amont, le monde de l'éducation et de l'enseignement/de la formation subit une mutation inédite qui transforme profondément ses fondements, son fonctionnement, ses repères, ses compétences, son personnel et ses caractéristiques fondamentales.

Dans ce contexte, l'émergence encore plus accrue qu'auparavant d'un certain nombre de compétences comportementales peut apporter une réponse efficace à l'incertitude inhérente à l'évolution que nous vivons.

Certes ces compétences comportementales ne sont pas le fruit d'une nouvelle découverte, elles font partie de notre univers depuis que Paul Whitmore (un officier de la Marine américaine) a utilisé cette terminologie pour la 1^{ère} fois en 1972 lors d'un congrès du commandement des forces armées américaines¹⁷.

Cependant, elles apparaissent aujourd'hui comme encore plus essentielles dans un contexte professionnel hyper-changeant.

Par compétences comportementales, il faut entendre les connaissances, les aptitudes et les valeurs requises pour remplir efficacement une fonction ou un rôle professionnel. Elles font référence au côté non-technique d'un emploi et s'acquièrent et se développent par l'expérience de vie, le contact avec autrui ou encore l'apprentissage non-formel.

Parmi celles-ci, les « soft skills » font figure de références dans le marché du travail partout dans le monde depuis les années septante du siècle passé, et donc également pour les entreprises en Région wallonne.

¹⁷ « Définition des soft skills | Quelle est l'origine des soft skills ? », 16 février 2022, <https://www.jobteaser.com/fr/advice/definition-origine-soft-skills#:~:text=En%201972%2C%20lors%20d%E2%80%99un%20congr%C3%A8s%20du%20commandement%20des,d%E2%80%99un%20plan%20g%C3%A9ographique%20sur%20papier%20et%20sur%20machine.>

Et pour cause : ces compétences dites « douces » sont désormais invoquées régulièrement sur le marché du travail comme étant les garantes d'une meilleure prise en compte des caractéristiques liées à la personne du travailleur d'une part, et d'autre part comme étant le contrepois du balancier en ce qui concerne l'intelligence artificielle et ses implications dans un contexte d'activités professionnelles.

Le nombre de coachings, de formations, d'agences de consultance et de producteurs de MooC (Massive Open Online Course ou Formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participant(e)s promettant une acquisition rapide de ces compétences qui transforment leur détenteur en pépite rare pour les recruteurs, n'a cessé de grandir, avec des résultats très fluctuants. Ce développement exponentiel (surtout depuis les années 2010 en Europe) s'explique en grosse partie par le fait que l'effet combiné des changements organisationnels incessants et des révolutions technologiques nécessite d'avoir recours à une main-d'œuvre (certes qualifiée) capable de s'adapter, d'être résiliente, flexible, apprenante et capable de prendre des initiatives,... et des responsabilités.

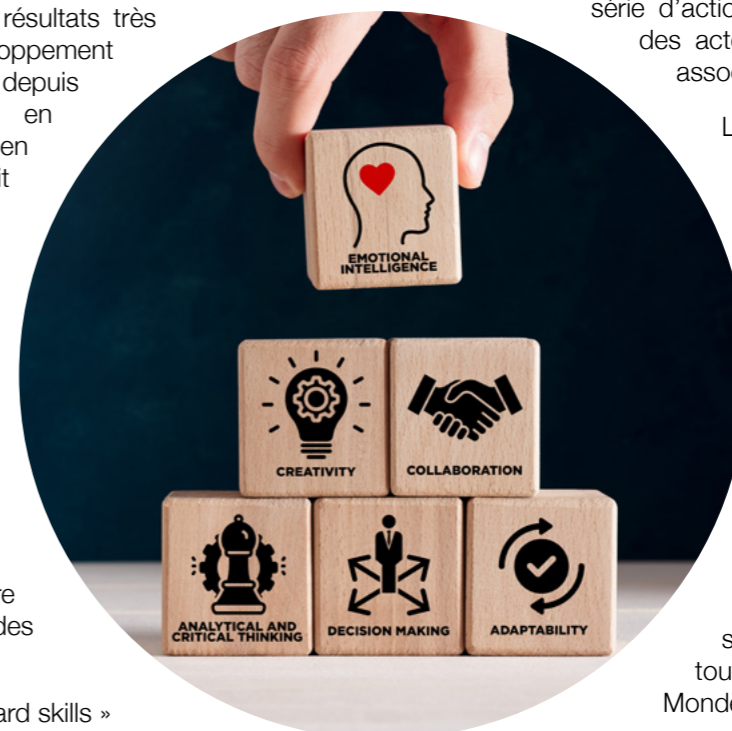
Contrairement aux « hard skills » (compétences techniques ou savoir-faire acquis lors des études), le développement accru des « soft skills » traduit un véritable bouleversement du marché du travail, où les comportements accompagnent la technique dans les priorités de recrutement. Il s'agit donc d'une nouvelle réalité avec laquelle tous les acteurs du Monde du Travail doivent désormais composer. Qu'il s'agisse des entreprises ou encore des enseignant(e)s, des étudiant(e)s ou des employé(e)s déjà occupé(e)s dans les structures publiques ou privées.

Ces compétences davantage mises en exergue représentent une opportunité pour tous les métiers à fortes interactions sociales, mais aussi pour tous les travailleurs susceptibles (par l'effet combiné des

crises et des avancées technologiques) de perdre leur emploi et leurs sources de revenus de trouver une chance de rebond dans la poursuite de leur carrière malgré - dans certains cas - leur non-qualification ou l'inadéquation entre leur niveau de formation et l'état des offres sur le marché de l'emploi.

Priorité à la formation des « soft skills »

En Belgique, des initiatives se sont mises en place au niveau de l'enseignement à distance grâce à la multiplication d'acteurs de terrain disposant d'expertises utiles en matière de compétences dites « douces ». Au niveau régional, le « **Pacte d'Excellence** » promulgué par / pour l'enseignement prend d'ailleurs en compte ces enjeux grâce à une série d'actions mises en œuvre par des acteurs institutionnels et/ou associatifs.



La Fédération Wallonie-Bruxelles propose surtout la **plateforme Happi** (Hybridation des APPrentissages Interactifs) pour la formation à distance et la plateforme **e-classe** pour les ressources pédagogiques, mais il en existe une quantité d'autres destinées à faciliter l'accès à des données et des outils/instruments simples à l'usage pour tout qui est actif dans le Monde du Travail.

Parallèlement, un plan de pilotage généralisé invite les écoles secondaires (de tous types) en Fédération Wallonie-Bruxelles à se projeter dans un projet structuré et à organiser les aspects budgétaires. Néanmoins, le matériel seul n'est pas suffisant pour transformer l'enseignement. Il faut avant tout former les enseignant(e)s en mettant à disposition des ressources et en partageant les bonnes pratiques. Certains experts estiment que la Fédération Wallonie-Bruxelles devrait disposer d'un budget annuel de 30 millions d'euros pour concrétiser ses ambitions de déploiement de la pédagogie numérique dans l'enseignement uniquement, sans compter toutes les structures parallèles au sein desquelles de telles formations sont également délivrées.

Pour répondre à la pénurie de nombreux profils sur le marché de l'emploi, un constat prévaut chez la plupart des acteurs de terrain : il faut proposer des **formations numériques** qui permettent aux travailleurs et futurs travailleurs de vivre des **expériences capables de stimuler la collaboration** en groupe par exemple, mais aussi d'acquérir des automatismes face à certaines situations récurrentes dans le contexte professionnel.

Et c'est ici qu'interviennent les « soft skills », en ce qu'elles permettent « d'huiler » les rouages de l'apprentissage, même s'il est souvent difficile de les traduire concrètement dans un dispositif de formation rigide et structuré. Ces compétences « douces », qui ne s'apprennent pas dans le cadre d'une formation traditionnelle, s'acquièrent plutôt dans le cadre de situations où les personnes expérimentent par elles-mêmes les outils numériques, par co-apprentissage ou par découverte autodidactique.

Tout l'enjeu du recours aux « soft skills » orientés vers les compétences numériques réside donc dans leur mise en situation en fonction des types de formation (initiale ou continue) et des besoins actuels du marché du travail. Il n'existe pas -de référentiel-type des compétences « soft » applicables à tout un chacun. Elles se déclinent en fonction d'aspects liés à l'âge, au genre, au milieu socioéconomique et culturel, à l'appartenance à tel ou tel groupe,...



L'insertion et la réinsertion professionnelles des travailleurs reposent donc sur une déclinaison des formations théoriques et l'acquisition de « soft skills » via des stages sur le terrain par exemple, ou via des formations plus pratiques et pragmatiques réalisées avec le concours de personnes actives dans le milieu professionnel ad hoc.

L'absence de diplôme ou de certification /qualification ne peut désormais plus être un facteur d'insertion discriminant, car cette situation peut aujourd'hui être compensée par un processus de mentorat/tutorat dans lequel les nouveaux arrivés sont pris en charge et accompagnés par des « coaches », voire par d'autres apprenants en fonction d'objectifs bien précis (et bien identifiés par toutes les parties prenantes).

En cela, les nouvelles écoles numériques non dispensatrices de diplômes (comme Be.Code ou l'Ecole 19) sont mieux adaptées à cette nouvelle réalité étant donné qu'elles proposent des systèmes d'auto-évaluation effectués entre pairs où il est possible de fournir un retour d'expérience et de noter son évaluateur. Leurs principaux atouts reposent sur le fait que la valeur des formations est reconnue par l'employeur, en fonction de besoins préalablement clairement exprimés par celui-ci. Il ne s'agit plus de continuer à former des jeunes dans des filières qui aboutissent quasiment de façon naturelle au non-emploi, mais de cibler particulièrement les compétences à développer qui mèneront directement à l'emploi pérenne et durable.

S'il est vrai que pendant très longtemps, la certification formelle a représenté la clef de voute du monde du travail, et a conditionné le niveau de salaire des employés, ce n'est plus systématiquement le cas aujourd'hui. La formation non-formelle et les compétences en termes de comportement, d'aptitudes personnelles et de savoir-être sont devenues beaucoup plus importantes dans un processus de formation et de recrutement.

Désormais, de plus en plus d'univers professionnels recrutent moins sur la base de la certification obtenue que sur les compétences réelles des candidat(e)s à la sélection. Et dans un monde où les compétences numériques sont (encore très) rares, les entreprises réorientent désormais leurs entretiens d'embauche vers la démonstration des capacités réelles des chercheurs d'emploi à s'intégrer rapidement dans leur entreprise, à y évoluer, à s'y épanouir et à contribuer à l'avènement d'un vivre-ensemble plus évident.



« Soft skills » indispensables à l'insertion socioprofessionnelle

Dès 2017, l'IBEF du Brabant wallon soulignait déjà l'importance croissante des compétences transversales, leur prise en compte devenant un enjeu fondamental sur le marché de l'emploi et au niveau de l'insertion socioprofessionnelle. Elles sont désormais considérées comme essentielles, car elles caractérisent l'individu en situation dans un contexte professionnel, d'où les termes de « savoir-agir professionnel » ou de « savoir-faire comportementaux ».

Cependant, des obstacles apparaissent pour les identifier, les reconnaître, les valider et les certifier. Le Conseil de l'éducation et de la Formation (CEF) a proposé une grille de classification distinguant les compétences métiers « techniques » des compétences métiers « non-techniques ».

Le Conseil européen a conçu à cette fin un cadre de référence facilitant la prise en compte des « compétences-clefs » indispensables à tout citoyen pour son intégration, son épanouissement personnel et professionnel.

De surcroît, certains projets du même acabit peuvent être cités. Le projet « Eure K » a mené une expérimentation afin de proposer un dispositif de validation et de certification des compétences, facilement utilisable par les parties prenantes impliquées dans les processus éducationnels et/ou de formation tout au long de la vie. C'est au FOREM qu'a incombé la mise en œuvre du projet « Mes compétences clés pour

l'avenir », destiné aux jeunes NEETS (Not in Employment, Education or Training) permettant la personnalisation du parcours de formation en fonction des lacunes à combler, aussi au niveau des compétences comportementales et sociales.

Le projet « Step4 SFC » a permis de définir des indicateurs observables des SFC (savoir-faire comportementaux) afin d'accompagner les formateurs dans l'identification de ces compétences transversales dans un contexte formatif et éventuellement d'y pallier par un parcours de formation adapté et taillé sur mesure. Le projet « RECTEC » a quant à lui débouché sur l'élaboration de cartes de compétences transversales permettant leur identification univoque et leur reconnaissance, afin de les valoriser en lien avec les offres d'emplois potentielles. Le site Internet « Test your selfie » (Travi, Fonds de Formation pour les Intérimaires) permet quant à lui de tester certaines compétences (appelées « attitudes à l'emploi ») posant le plus de problèmes lors du recrutement de certains types particuliers de candidat(e)s à l'embauche.

Soft skills ? Ces « non hard skills » !

Bien que le concept de « soft skills » (c'est-à-dire les « compétences douces ») est en usage depuis des décennies (les années 70), la période que nous traversons actuellement a développé un plus grand intérêt à leur égard. Et pour cause : elles apparaissent aujourd'hui comme l'une des voies permettant de résoudre différents enjeux majeurs du monde du travail, comme la transition numérique, l'automatisation

rapide des processus ou encore la pénurie des travailleurs dans un grand nombre de secteurs économiques, a fortiori dans des secteurs porteurs de perspectives d'avenir comme l'aide à domicile, les soins de santé, l'enseignement, les métiers techniques et dans le domaine des énergies nouvelles.

Le site Internet « Moodwork » résume parfaitement cette évolution. « La forte accélération des innovations et des avancées technologiques a fait se succéder en un demi-siècle deux révolutions industrielles : à la révolution de l'informatique et de l'automatisation a succédé la révolution d'Internet et du numérique. À cause du rythme effréné de ces développements, les technologies et les hard skills qui leur sont associées deviennent obsolètes très rapidement : cela concerne certains domaines plus fortement que d'autres — l'informatique au premier plan — mais tous sont concernés du fait de l'évolution des outils. Aussi, les hard skills prisés aujourd'hui seront probablement inutiles demain et l'ensemble des travailleurs sera à un moment ou à un autre confronté à la formation continue, en complément de leur formation initiale »¹⁸.

Dans ce contexte, les compétences « douces » apparaissent « comme une manne particulièrement intéressante : au caractère désormais éphémère des hard skills, répond la stabilité et la longévité des soft skills »¹⁹.

En outre, « la transversalité des compétences « douces » répond à l'**hyper-spécialisation des hard skills** : un juriste spécialisé dans le droit du travail sera mis en difficulté s'il doit traiter du droit pénal, mais sa rigueur de travail et ses capacités d'organisation lui seront utiles quelle que soit la situation »²⁰.

Partant de cette constatation, le site « Moodwork » propose une typologie innovante de compétences comportementales (comme par exemple : savoir résoudre des problèmes complexes, la métacognition, apprendre à apprendre), ainsi qu'une liste des soft skills réparties en 8 catégories, elles-mêmes subdivisées en compétences particulières et spécifiques en fonction de certaines circonstances²¹.

Ces « soft skills » tant recherchés par les recruteurs en Wallonie et ailleurs ...

Qu'elles soient désignées sous le vocable de « soft skills » ou de compétences transversales

(car requises dans différents types d'univers professionnels), les aptitudes et les capacités façonnées par le biais de l'expérience vécue d'une personne sont très variées. Que l'on songe à la capacité d'un individu à rédiger intelligiblement un compte-rendu, à sa capacité d'organiser rapidement des projets de groupe, ou encore à son aptitude à prendre des initiatives dans un contexte de crise inhabituel.

Chacun développe de telles compétences durant toute son existence, depuis sa scolarité jusqu'aux multiples expériences de vie, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

De nombreuses recherches effectuées sur le sujet tendent à dresser des tableaux complets des compétences transversales sous forme de typologies, de familles, de grappes (« clusters ») ou de référentiels, même si une telle opération peut sembler illusoire tant les critères susceptibles d'être retenus sont nombreux et variables, que ce soit dans le temps (critère de temporalité) que dans l'espace (critère géographique).

D'autres chercheurs préfèrent ranger ces soft skills dans certaines catégories plus larges comme l'empathie, la capacité d'intégration, les compétences de communication, l'agilité, la flexibilité, la capacité d'adaptation, etc.



« Du fait de leur définition par opposition, les soft skills peuvent vite devenir une catégorie « fourre-tout » dont la liste peut s'allonger à l'infini et être le lieu de bien des confusions »²².

Dès lors, dans un marché du travail imposant un apprentissage permanent, « il n'a jamais été aussi primordial de renforcer les soft et hard skills. D'autant que la transformation numérique – et plus spécifiquement l'automatisation du lieu de travail – exige des employés comme des employeurs qu'ils passent leurs compétences en revue. Et pour ce faire, mieux vaut savoir quelles sont les aptitudes les plus recherchées ; car c'est en s'adaptant aux compétences les plus courues sur le marché du travail que les travailleurs et chercheurs d'emploi obtiennent le plus d'opportunités d'évolution »²³.

Une analyse de divers « Job Boards » permet de révéler les 5 soft skills les plus convoités par les employeurs et recruteurs en Wallonie. Ceux-ci se portent en priorité sur la créativité (soit la capacité à parvenir à des solutions originales), la force de persuasion (soit le fait de savoir convaincre les autres de vous suivre dans votre idée), la capacité à collaborer efficacement avec les autres pour atteindre des objectifs communs, la capacité d'adaptation (soit le fait de savoir faire face aux changements dans un environnement dynamique), et l'intelligence émotionnelle (soit la capacité à identifier les émotions des autres et à y réagir de la bonne manière).

Travail hybride : plus flexible que jamais !

La période qui s'étend de 2017 à 2023 a vu l'émergence d'une plus grande expérience de travail à distance par rapport aux périodes précédentes, et cela pour les raisons évoquées en amont. Les employés bénéficient désormais d'une plus grande flexibilité et d'une plus large liberté de choisir comment, où et quand ils souhaitent travailler, même si ces notions-là sont également parfois remises (partiellement) en cause. Le travail n'est plus assimilé à une fin en soi exercé en un lieu fixe, mais plutôt à l'ensemble des « choses que l'on fait ».

Cette plus grande flexibilité du lieu de travail peut conduire à une augmentation de la productivité et à de meilleurs résultats économiques²⁴. Et ceci, pour autant que les entreprises apportent à leurs employé(e)s « les solutions de communication appropriées pour tirer le meilleur parti de cette flexibilité » (International Workplace Group).

Le contexte exacerbé de crise a créé une opportunité pour les entreprises de repenser l'approche globale du travail (désormais davantage basé sur l'hybridation), ainsi que le **mode d'organisation** dans un sens plus **agile**. La **flexibilité du travail** doit donc pouvoir reposer à la fois sur des installations technologiques professionnelles et efficaces, respectueuses des travailleurs au sein d'espaces de travail à domicile, sur davantage de lieux de travail, et enfin sur des **bureaux satellites**.

Si la rentabilité continue à guider les entreprises, ces dernières ne peuvent toutefois plus négliger la question de la prépondérance de la culture d'entreprise liée au fonctionnement de leur organisation. Culture qui doit être, selon les spécialistes, la plus souple possible, **inclusive** et compréhensive, bienveillante et résiliente à l'égard de l'ensemble des acteurs du monde du travail.

De leur côté, les responsables d'entreprise sont amenés – par la force des évolutions sociétales – à jouer un rôle important dans l'intégration de la culture d'entreprise par le biais d'interactions sociales numériques de type « machine à café virtuelle » où les collègues se « réunissent » pour prendre un café, un déjeuner ou une boisson afin de partager leurs expériences et surtout de développer le « vivre

¹⁸ Soft skills & hard skills : quelles différences entre ces compétences ? », 22 avril 2021, <https://moodwork.com/blog/well-being/liste-des-soft-skills/>.

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

²¹ Idem

²² Idem

²³ Elke De Wit, « Les compétences recherchées par les entreprises en 2022 », Learning Blog NCOI Learning (blog), 24 mai 2022, <https://blog.ncoi.be/fr/developpement-personnel/competences-recherchees-par-entreprises-2022>.

²⁴ La flexibilité dans le travail au service de la productivité », Blog Chooseandwork (blog), 25 mars 2019, <https://www.blog.chooseandwork.fr/flexibilite-travail-service-de-productivite/>.

ensemble » librement consenti dans un espace de travail.

Les nouvelles relations de travail à distance offrent ainsi la possibilité d'impliquer tout le monde au sein d'une organisation et d'une manière qui n'a jamais été possible par des interactions uniquement physiques. Dorénavant, tout le monde a son mot à dire et la « participation » n'est plus un vain mot comme pour les générations précédentes.

Vive le travail « flexible » et « agile » !

« Aujourd'hui, nos environnements de travail modernes n'ont plus rien à voir avec l'époque où l'activité laborieuse se déroulait à horaires fixes, toujours au même endroit »²⁵.

Les travailleurs sont désormais plus mobiles au sein de l'entreprise, entre l'entreprise et leur domicile grâce au télétravail (« **agile-work** »), mais également d'une entreprise à l'autre. Ce qui se vérifie au niveau physique est également visible au niveau intellectuel, dans le sens où une « démocratisation » des liens sociaux au sein des entreprises permet une prise de parole libérée et une capacité à remettre en cause des modes de fonctionnement surannés (comme chez Decathlon ou AG Insurance).



²⁵ Anne-Juliette Tillay, « Le travail en 2022 : perspectives critiques », Miroir Social, 21 octobre 2014, <https://www.miroirsocial.com/le-travail-en-2022-perspectives-critiques>.

²⁶ Tillay.

L'entreprise « pyramidale », basée sur un modèle organisationnel vertical et étanche, cède progressivement la place à une entreprise plus horizontale organisée « en réseaux » et constituée d'entités dotées d'une plus grande liberté d'action et de décision. Ces changements fondamentaux exigent bien évidemment que les travailleurs soient à même d'assurer cette nouvelle forme de gestion, et donc qu'ils disposent des compétences-clefs pour le faire.

Les conséquences de cette évolution portent aussi bien sur les surfaces nécessaires à l'exercice de l'activité économique que sur les relations interindividuelles où la notion hiérarchique est fortement remise en cause ou même totalement absente dans ses formes anciennes, c'est-à-dire jusque dans les années nonante du 20^{ème} siècle. Étant donné que « l'essence même de l'entreprise et de toute organisation est touchée : le partage des connaissances, démocratisation d'internet, essor des objets connectés induisent de nouveaux processus et méthodes de management innovantes inspirés du modèle des 'start-ups' », l'entreprise ne peut plus se concevoir comme une forteresse²⁶.

Les bureaux se métamorphosent

Le monde du travail change, de même que l'organisation des entreprises, mais aussi l'espace où évoluent les employés. « *Le bureau a changé de visage pour un travailleur sur sept* », indique une étude récente réalisée par le bureau d'études Protime auprès de 1000 travailleurs francophones en Belgique²⁷.

Poussée par le travail hybride, « *la fonction de nombreux bureaux a été repensée, en mettant l'accent sur l'interaction. Pour plus d'un tiers des travailleurs, le bureau est désormais un lieu de rencontre accueillant* ».

De nombreuses entreprises ont pris acte de cette nouvelle tendance en opérant les (ré)aménagements ad hoc.

Il en résulte moins de postes de travail et davantage d'espaces conviviaux (du type « Lounges ») et autres salles de réunions multifonctionnelles « *pour que les collaborateurs n'aient pas à travailler toute la journée au même endroit* »²⁸.

Cette mutation de la fonction du « bureau » profite également aux employeurs « *qui découvrent les avantages du travail hybride en termes de coûts : les espaces de bureau sont chers et l'ère des bureaux paysagers est révolue* ».

Le travail flexible de demain reposera donc sur des espaces conçus pour travailler ensemble, penser, créer ou simplement parler aux et avec les autres. « *Un Nouveau Monde où le moment, le lieu et la manière dont les employés se rendent au travail n'auront plus d'importance dès lors que les solutions technologiques de communication sont en mesure de stimuler la productivité et la collaboration* »²⁹.

²⁷ « Le bureau a changé depuis la pandémie », www.references.be, 19 septembre 2022, <https://references.lesoir.be/article/le-bureau-a-change-depuis-la-pandemie/>.

²⁸ Charlotte Mikolajczak, « Les entreprises relookent leurs bureaux : moins de postes de travail, plus d'espaces lounges », La Libre.be, 15 décembre 2022, <https://www.lalibre.be/economie/immo/2022/12/15/les-entreprises-relookent-leurs-bureaux-moins-de-postes-de-travail-plus-despaces-lounges-3VZS6HJLMNBOLNHKPL2LDM3G6E4/>.

²⁹ Mikolajczak.



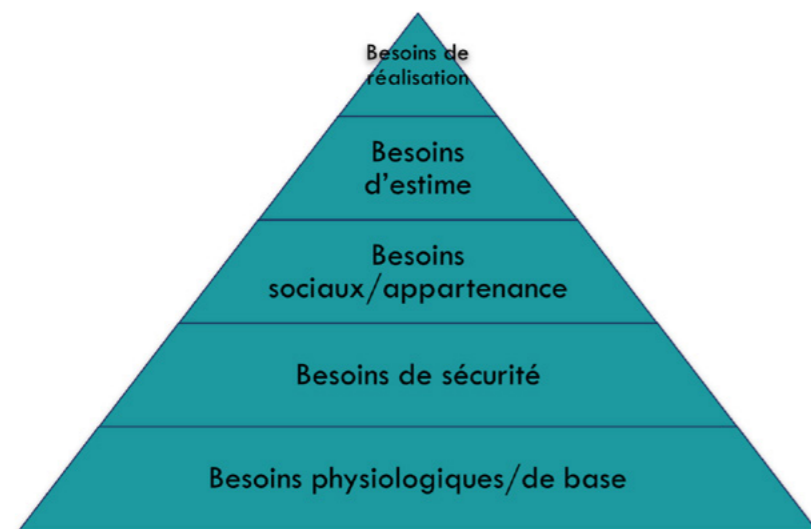
LA FINALITÉ DU « TRAVAIL » EST-ELLE EN TRAIN DE CHANGER ?*

Si l'on compile les informations réunies dans les alinéas précédents, nous constatons que c'est la place accordée au travail dans nos sociétés qui évolue constamment. Des études comparatives montrent qu'en trois décennies l'importance qui lui est accordée a considérablement changé (Étude Jean Jaurès 2022). Le travail est aujourd'hui moins central qu'auparavant. En 1990, il était encore considéré comme très important par 60% des personnes sondées, contre à peine 24% aujourd'hui¹. Mais qu'est-ce qui va remplacer le Travail ? Ou le Travail doit-il nécessairement être remplacé par autre chose ? Ces questions existentielles préoccupent les managers au sein des entreprises publiques et

privées, car elles pourraient remettre en cause un modèle séculaire autour duquel toutes nos sociétés occidentales (et mondiales par extension) sont bâties.

Il est dès lors presque normal de constater que la courbe s'inverse pour la question des loisirs : en 1990, quelque 79% des personnes sondées considéraient les loisirs comme importants, alors qu'ils sont aujourd'hui 93% à leur accorder de l'importance.

Au fil du temps, le travail revêt une dimension moins centrale dans nos vies qu'il y a une trentaine d'années. Tandis que l'on accorde désormais une plus grande place aux loisirs, à la famille et aux amis.



Source : Maslow A. (1954)

* Les sections suivantes sont inspirées de la conférence : Claire Dupont et Cécile Godfroid, « La finalité du « travail » est-elle en train de changer ? » (Conférence, Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon, 22 septembre 2022), <http://www.bassinfe-bw.be/conf-rence-22-09-22---partie-1-la-finalit-du-travail-est-elle-en-train-de-changer---753--single>.

¹ Romain Bendavid, « "Plus rien ne sera jamais comme avant" dans sa vie au travail », Fondation Jean-Jaurès (blog), 1 juillet 2022, <https://www.jean-jaures.org/publication/plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail/>.

Bien que le travail revête moins d'importance, nous restons néanmoins « obligés » de travailler. À ceci près que l'on recherche désormais autre chose dans le travail que la simple réalisation de soi au service d'un organe extérieur à soi : l'entreprise.

Différentes approches ont abordé cette question tout au long de notre histoire contemporaine.

La perception du travail dans l'approche néoclassique (c'est-à-dire la période de la 1^{ère} Révolution industrielle) était basée sur la notion « travail comme source de revenus » permettant de satisfaire les besoins primaires des individus (physiologiques/sécurité selon la théorie des besoins de Maslow).

La sécurité de l'emploi basée sur des contrats à durée indéterminée entre parfaitement dans cette logique.

Pour les entreprises, le travail était alors considéré comme un facteur de production au même titre que le capital, et une source de revenus pour les ménages.

Cette vision du travail a également évolué avec l'approche sociologique (durant les années 40 et 50 du siècle passé) lorsque le travail est davantage appréhendé comme un levier de construction sociale et de satisfaction des besoins secondaires (liens sociaux et d'appartenance), plutôt que comme une réalisation de soi.

Dans cette approche, l'homme est considéré comme un « être social » lié aux autres individus et à la société pour se protéger des aléas de la vie et surtout pour répondre aux besoins vitaux de reconnaissance sociale. Les besoins dans cette approche font l'essence de l'existence de l'être humain. Dans une société moderne caractérisée par la division du travail, l'intégration au système social passe par le travail. Dès lors, deux éléments prédominent dans cette approche : la sécurité/stabilité d'emploi et la qualité du travail proposé.

Lorsque ces deux conditions sont satisfaites, l'intégration au système social est automatique. En revanche, si l'un des deux critères (ou aucun des deux) n'est satisfait, l'intégration est présentée comme non-automatique, voire disqualifiante.

La sociologie démontre ainsi que les aspirations qui poussent les gens à travailler vont bien au-delà du fait qu'ils souhaitent bénéficier d'une source de revenus



pour satisfaire leurs besoins secondaires. Les gens recherchent finalement une reconnaissance sociale via l'obtention d'un emploi stable et de qualité à long terme.

Dans une approche plus récente (1980), analysée sous l'angle de la psychologie du travail, le travail est davantage perçu comme un vecteur de l'accomplissement de soi et de satisfaction des besoins supérieurs. À l'instar de la démarche sociologique, le travail permet d'obtenir une certaine reconnaissance sociale. Tout en allant plus loin, puisqu'il permet aux individus de s'autoréaliser. Selon cette approche, on passe ainsi à la sphère supérieure de la pyramide de Maslow qui couvre les besoins de réalisation individuelle.

Selon cette démarche, l'individu est en quête d'épanouissement dans le travail. Les gens vont chercher dans le travail un pouvoir d'agir sur le monde.

Il en découle, que le besoin de réalisation est moins présent dans les emplois moins qualifiés et plus répétitifs. Il n'en demeure pas moins que le travail conserve également ici sa valeur d'engagement à travers l'intelligence technique des travailleurs. Ce qui ne réduit pas forcément le travail à quelque chose de machinal. L'organisation du travail n'est donc pas réduite à une affaire d'ingénieurs, comme ce que démontrait en son temps le Taylorisme à travers son organisation scientifique du travail appliquée au Fordisme. Dans cette optique, même les emplois

peu qualifiés peuvent donner lieu à de constantes réorganisations des tâches. Et donc permettre aux travailleurs de s'épanouir dans leur emploi.

Une analyse chronologique de la pyramide de Maslow permet de constater qu'au fil du temps (depuis la 1^{ère} Révolution industrielle au 18^{ème} siècle), les travailleurs n'ont cessé de gravir ses strates. Au départ, les individus ont recherché dans le travail une manière de satisfaire leurs besoins primaires pour évoluer au fil du temps vers une satisfaction de besoins plus complexes. Aujourd'hui, le travail relève de moins en moins d'un destin collectif, mais plutôt d'une histoire personnelle. Les individus ont progressivement aménagé le travail et fini par construire leur propre rapport au travail.

Ces évolutions s'expliquent par différents états, parfois liés entre eux. Nous vivons à une époque caractérisée par la prééminence de l'obligation de résultat. Celle-ci présuppose donc une augmentation de l'autonomie des travailleurs. Alors qu'auparavant, l'organisation et l'exécution du travail étaient deux choses séparées, aujourd'hui les travailleurs sont amenés à participer de plus en plus souvent à l'organisation du travail et à la prise de décisions relatives au fonctionnement de leur entreprise ou de leur secteur (par la voie de mécanismes de concertation sociale par exemple).

Cette situation conduit ainsi à une plus grande responsabilisation du salarié et l'incite même au dépassement personnel. Le résultat final devient désormais l'élément prépondérant (faire toujours plus, toujours mieux en toujours moins de temps), plutôt qu'un moyen d'y parvenir.

Parallèlement, l'innovation est désormais encouragée dans un contexte d'élargissement de l'autonomie du travailleur. La gestion des carrières est de plus en plus liée à la réalisation des objectifs et à l'évaluation des compétences. La stabilité de l'emploi garantie par un contrat à durée indéterminée a progressivement cédé la place aux emplois précaires et à une plus grande rotation au sein des entreprises.

Il en résulte que le travailleur se voit contraint de gérer son employabilité en fonction de sa polyvalence et de l'évaluation de ses compétences qui ne sont plus nécessairement techniques. Leur acquisition tout au long de la vie joue désormais un rôle important dans la gestion des carrières des travailleurs.

En outre, la relation entre le travailleur et son / ses manager(s) devient de plus en plus individualisée : les avantages de cette personnalisation de la relation

pour l'entreprise débouchent sur une plus grande flexibilité de l'employé. Quant au salarié, la personnalisation de la relation va lui permettre de mieux répondre à ses propres besoins et aspirations professionnelles.

Tous ces éléments contribuent à expliquer la vision actuelle du travail tournée vers la satisfaction des besoins d'auto-accomplissement. Autrement dit, le travail relève désormais davantage d'une histoire personnelle et ne s'impose plus aux individus comme naguère. Même si cette vision peut encore sembler « utopique » pour d'aucuns, il n'en reste pas moins que cette « lame de fond » est bien présente actuellement dans nos sociétés occidentales.

Attentes de la jeune génération par rapport au travail

Les attentes des jeunes générations sont aujourd'hui davantage orientées vers les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow, et moins vers la satisfaction de leurs besoins vitaux. Par conséquent, le travail doit être porteur de sens.

Nous sommes dès lors en droit de nous poser la question de savoir comment les jeunes se situent en espérant entrer sur le marché du travail par rapport à cette vision ? Qu'attendent-ils du travail en lui-même et de leur (futur) employeur ?

Le rapport au travail s'est largement modifié ces dernières années. En l'espace d'une génération à peine, la valeur du travail n'est plus la même. Alors que pour la génération X (et même avant) le travail contribuait généralement à structurer la vie, c'est nettement moins le cas pour les plus jeunes d'aujourd'hui.

La génération Z (apparue entre 1995 et 2010) est issue de la génération X, également appelée « génération sacrifiée » compte-tenu de son expérience vécue tout au long des années '70, '80 et '90 (les chocs pétroliers, les premières vagues de chômage, les premiers divorces massifs des parents). Le parcours professionnel des parents des jeunes Z est souvent marqué par des trajectoires aléatoires à cause de ces contextes économiques et personnels difficiles. Ces contextes en dents de scie peuvent en partie expliquer la vision de la génération Z à l'égard du travail.

Ces derniers sont nés avec le smartphone. **Hyper connectés**, ils communiquent, ils voyagent, ils collaborent dans des mondes virtuels et font

particulièrement preuve de créativité. La génération Z a connu elle-même des événements particuliers (la crise financière de 2008, la lutte contre les terrorismes, etc.) qui expliquent à leur tour leur approche du monde du travail et des entreprises, et probablement aussi leur méfiance (pour ne pas dire leur rejet) à l'égard des modèles de fonctionnement du passé (récent).

Les Z au travail

D'ici 2030, la génération Z représentera 30% de la main-d'œuvre sur le marché du travail dans les pays occidentaux. Ces jeunes partagent un ensemble de caractéristiques et de valeurs reprises dans la plupart des études. Les jeunes Z ont ainsi tendance à relativiser davantage le travail comparé aux générations précédentes. Le travail fait ainsi partie d'une composante de la vie parmi beaucoup d'autres. Cette tendance à relativiser le travail et sa place dans leur vie personnelle s'expliquerait par leur niveau d'éducation plus élevé. Cela leur permettrait de prendre davantage de distance par rapport au monde du travail, comme le constatait déjà Claude TROTTIER dans son étude de 2005².

Leur rapport à la hiérarchie est plus ambigu qu'il n'y paraît : ils ne sont pas spécialement opposés à la hiérarchie en entreprise, mais ils sont assez exigeants quant à la forme que peut prendre cette hiérarchie. Ils recherchent un encadrement qui leur donne beaucoup d'autonomie, mais qui est également en mesure de les soutenir lorsqu'ils lancent des projets innovants ou des réformes assez conséquentes.

Les jeunes Z souhaitent pouvoir compter sur un manager qui respecte son équipe. Ils sont également fortement attirés par l'entrepreneuriat individuel et la création de leur propre projet (sous la forme de « start-ups » par exemple). Leur recherche d'autonomie s'accompagne d'un désir de liberté dans la manière d'organiser leur travail.

La recherche d'un **équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle** est un autre élément très important pour ces jeunes travailleurs ou en quête d'emploi. Cette composante se traduit par une capacité à segmenter la sphère privée et la sphère professionnelle, aussi bien au bureau qu'à la maison. Le « Droit à la Déconnexion » fait par exemple partie de cette nouvelle façon d'envisager le Travail, sans être continuellement « harcelé » par des sollicitations professionnelles.

LES Z AU TRAVAIL



Source : Dupont Claire et Godfroid Cécile (2022)

² Claude Trottier, « L'analyse des relations entre le système éducatif et le monde du travail en sociologie de l'éducation : vers une recomposition du champ d'études ? », Éducation et sociétés 16, no 2 (2005): 77-97, <https://doi.org/10.3917/es.016.0077>.

La génération Z cherche également à amener sa contribution à un monde meilleur. Dès lors, elle accepte difficilement un emploi qui n'a pas de « sens » à ses yeux. Cette dimension explique que les jeunes cherchent à accomplir des missions reposant sur des objectifs sociétaux forts (mission à impact environnemental, social, éthique, de bonne gouvernance, etc.). Leur quête d'un emploi est largement conditionnée par cette caractéristique. Le récent baromètre des motivations qui les poussent à accepter ou à refuser un emploi est très révélateur : voir l'article du journal « Le Monde » de janvier 2022³.

Les études pointent également un esprit d'équipe développé qui constitue une composante importante de leur travail. Les jeunes Z ont tendance à valoriser leurs échanges avec les collègues de travail. Cette caractéristique peut également devenir un argument valable pour les convaincre de rester au sein d'une entreprise. Ceci ne vaut pas forcément pour tous les types de professions, il faut nuancer.

Les jeunes Z sont aussi qualifiés de « slashers » étant donné qu'ils sont nombreux à combiner plusieurs activités simultanément (intérim, CDD, bénévolat, volontariat, tutorat, ...). Ils sont conscients que le contrat à durée indéterminée n'est plus une forme de contrat capable de garantir leur sécurité et autonomie financière à très longue échéance. Certaines études montrent qu'un jeune Z sur trois souhaite cumuler trois activités en parallèle. Des activités différentes qui vont entraîner un mélange de statuts (salarié, indépendant, bénévole).

Par conséquent, « une meilleure compréhension de la génération Z peut donc aider les employeurs à attirer, engager et atteindre efficacement ces demandeurs d'emploi en pleine ascension sur les réseaux sociaux et au-delà. »⁴.

³ Anne Rodier et Jules Thomas, « Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse », Le Monde.fr, 23 janvier 2022, https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quiete-de-sens-immEDIATE-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html.

⁴ Hélène Gouyette, « 3 conseils pour recruter la Génération Z », Seeqle, 22 avril 2022, <https://www.seeqle.com/post/3-conseils-recrutement-generation-z>.

L'entreprise idéale pour les jeunes

Une étude menée par la Fondation Jean Jaurès (Jérémie Peltier, « Les jeunes et l'entreprise ») pointe les modèles d'entreprise susceptibles d'être plébiscités par les jeunes. Il en ressort que la « grande entreprise » ne les fait plus rêver, car elle est associée à l'idée de pression au travail. Contrairement aux entreprises de plus petite taille fonctionnant sur le modèle des start-ups. Celles-ci attirent d'autant plus de jeunes qu'elles valorisent une dimension locale (proximité géographique) et une taille humaine au sein de laquelle les interactions sont plus importantes et plus efficaces.

Les jeunes sont davantage attirés par des organisations dont les objectifs sont tournés vers l'économie sociale et solidaire. Soulignons une fois de plus que les tendances dont nous faisons l'écho dans ces lignes sont typiques de la situation dans les pays occidentaux, et qu'il existe de grandes disparités avec d'autres sortes d'organisations sociales.

Les éléments qui ressortent des études (Étude Macif, Fondation Jean Jaurès, Institut BVA 2021) relèvent une volonté de la part des jeunes Z de travailler dans une **entreprise agile**, innovante, ouverte et tolérante à l'échec. Ils favorisent des entreprises qui mettent en valeur la **culture des start-ups** marquée par une forte flexibilité ou encore un **management participatif**. Des entreprises également plus attentives aux questions de discrimination, d'équité au travail, de diversité ou encore d'inclusion. Les jeunes ne se contentent d'ailleurs pas de simples discours et revendiquent des actions concrètes dans ces domaines de la part de l'entreprise, moyennant leur participation personnelle.

Les jeunes Z ne sont pas attirés par les hiérarchies pyramidales et privilégient plutôt des modèles de **management horizontaux** et souples qui font la part belle à l'autonomie des employés. Ils souhaitent en outre travailler pour des entreprises qui favorisent la flexibilité aussi bien en matière d'horaires, de rythme et de lieu de travail ou de mobilité. Ils sont également à la recherche d'entreprises qui leur offrent des perspectives de carrière et qui partagent les mêmes valeurs qu'eux (ils seraient à peine 19% à être d'accord de travailler pour une entreprise qui ne partage pas des valeurs identiques). Ils sont en outre attirés par les organisations qui partagent les mêmes préoccupations liées à la responsabilité



sociétale ou environnementales, à la durabilité. Et dont la mission va au-delà de la simple réalisation de profit.

En revanche, l'idée que les jeunes aiment changer régulièrement d'emploi serait partiellement erronée. Ils ont en effet la bougeotte et cherchent à multiplier les expériences professionnelles. Mais la crise a freiné leur volonté de changer d'emploi à tout va.

Selon les chiffres publiés par la Fondation Jean Jaurès, « près d'un tiers des jeunes projettent de rester au sein de la même entreprise autant que possible, tandis qu'un quart d'entre eux imaginent créer leur propre entreprise ». A peine 20% des jeunes sondés souhaiteraient changer d'entreprise à plusieurs reprises. Mais ce souhait reste avant tout lié à la région d'implantation du jeune et à son niveau d'études. Les jeunes citadins, par exemple, sont plus nombreux à partager ce choix que les jeunes installés en province. Il est fort à parier que ces chiffres, même s'ils s'appliquent à la France sont également le reflet de la situation dans nos provinces belges.

Pour accréditer cette assertion, une étude menée en Belgique par Acerta (2022) montre que « plus d'un jeune sur dix (11%) a déjà quitté son employeur. Soit plus du double des chiffres constatés les années précédentes »⁵.

Cette tendance peut être mise en relief avec la vague de démissions qui a touché récemment les États-Unis. Cette « **grande démission** » s'explique par le fait que les jeunes ont encore une longue carrière devant eux, et qu'ils sont encore dans leur période de

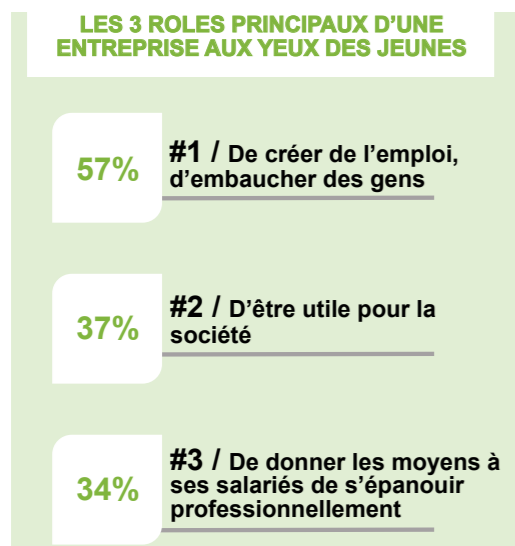
⁵ Plus du double de travailleurs de moins de 25 ans ont quitté leur employeur en 2022 par rapport à l'année dernière », Acerta (blog), 24 août 2022, <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/plus-du-double-de-travailleurs-de-moins-de-25-ans-ont-quitte-leur-employeur-en-2022-par-rapport-a-lannee-derniere>.



réflexion par rapport au travail qu'ils acceptent ou non de faire, d'autant plus que les carrières tendent à se prolonger et que l'âge d'accession à la retraite recule dans la plupart des pays occidentaux. Le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuel facilite évidemment cette mobilité.

En résumé les Z envisagent l'entreprise sous 3 aspects principaux :

- Le rôle principal d'une entreprise est de créer de l'emploi (57%).
- Elle doit être utile pour la société (37%).
- Elle doit pouvoir donner à ses salariés des moyens pour s'épanouir professionnellement (34%).



Source : Etude de la Macif, de la Fondation Jean Jaurès, et de l'Institut BVA (2021)

Un lieu de travail attirant

Les jeunes Z ne sont pas demandeurs d'une organisation basée uniquement sur le télétravail. Ils ont beaucoup souffert des périodes de confinement imposées durant la pandémie. Nombre d'entre eux a dû travailler dans des locaux inadaptés à ce type d'organisation professionnelle. Débutant leur carrière, ils ont également souffert d'un manque d'interactions sociales.

Le travail au sein des locaux de l'entreprise doit être assorti de certaines plus-values : ils souhaitent y passer des moments agréables dans une ambiance qui leur donne envie d'y travailler. D'où l'importance de créer un environnement de travail épanouissant aussi bien en présentiel qu'à distance. Les jeunes Z attachent beaucoup d'importance aux interactions sociales avec leurs collègues.

Les valeurs qui donnent envie aux jeunes de venir travailler sont basées sur le respect mutuel. Ils attachent donc de l'importance à une hiérarchie soucieuse du bien-être des équipes dont les membres partagent des valeurs de solidarité, d'ouverture d'esprit et de collégialité.

Les jeunes Z attachent également beaucoup d'importance à la flexibilité dans leur manière de travailler. Ils partent du principe qu'ils peuvent être productifs en tout temps et en tout lieu.

Cela signifie qu'une entreprise qui souhaite attirer de jeunes Z doit pouvoir leur fournir un support technologique destiné à assurer une telle flexibilité professionnelle.

Évolution de la vision du travail post-covid

La crise sanitaire a induit une série de réflexions sur le sens du travail et a suscité des questionnements sur les priorités fixées par les travailleurs. En cela, elle a contribué à faire évoluer notre vision du travail et la place que nous lui accordons dans notre vie.

Aujourd'hui, plus que jamais, notre travail doit être porteur de sens. Cette réflexion a permis de déceler quatre types de transformation chez les citoyens.

Chez certains, la crise n'a fait que confirmer un sens - déjà identifié - du travail avant la pandémie. Cette attitude se retrouve surtout chez les travailleurs des secteurs les moins touchés par la crise. Ce type de confirmation n'a généralement pas entraîné chez ces personnes une volonté de changer de métier ou secteur de travail. La stabilité a été confirmée.

La crise a également permis de révéler **un sens du travail** (choc positif). Surtout dans les entreprises

de services qui ont pu poursuivre partiellement leurs activités (industries). Ce type de révélation n'a généralement pas entraîné de volonté de changer de travail à court terme, mais éventuellement à long terme.

Pour d'autres néanmoins, la crise a généré une remise en cause (choc négatif) et provoqué un nouveau questionnement sur le sens du travail. Ce type de réaction a surtout eu lieu chez les travailleurs employés dans les entreprises de services qui n'ont pu poursuivre que partiellement leurs activités. Cette remise en cause a déclenché chez eux une volonté de changement de travail à court terme.

Enfin, pour un quatrième type de travailleurs, la crise a engendré une rupture qui leur a fait perdre brutalement le sens au travail. Cette réaction a surtout eu lieu chez des personnes actives dans les secteurs dépourvus d'un impact social fort. Avec pour conséquence un souhait de mobilité du travail à court terme.

Transformation	Définition	Secteurs	Projet de mobilité
CONFIRMATION	La crise confirme le sens déjà identifié au travail	Peu touchés par la crise	Pas de mobilité à court terme
REVELATION	La crise révèle le sens au travail	Entreprises qui ont poursuivi leurs activités durant la crise	Pas de mobilité à court terme mais peut-être à long terme
REMISE EN CAUSE	La crise engendre un nouveau questionnement sur le sens du travail	Entreprises de services avec poursuite partielle de l'activité	Mobilité souhaitée à court terme
RUPTURE	La crise fait perdre brutalement le sens du travail	Secteurs n'ayant pas un impact social fort	Mobilité souhaitée à court terme

Source : De Becdelièvre P., Grima F. (2020), « La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail », Revue Française de Gestion, 8(293), p.151-160

Nouveau besoin d'épanouissement et d'accomplissement

La crise Covid et ses conséquences ont renforcé les **désirs d'épanouissement et d'accomplissement** chez les travailleurs. Nous constatons que le travail est aujourd'hui davantage recherché pour augmenter le pouvoir d'action, de perception et de sensibilité des personnes. L'intérêt pour une activité, au-delà de son résultat social, devient une valeur cardinale au point d'espérer faire de son travail une passion.



Le télétravail permet parallèlement de retrouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, même s'il contribue à brouiller les frontières entre les deux univers, si le travailleur n'y prend garde, mais il existe des garde-fous.

La crise énergétique qui impacte l'existence de nombreux concitoyens depuis le mois de février 2022 risque toutefois d'infléchir cette tendance. D'autant que le manque de rapport social apparaît comme l'un des inconvénients majeurs cités par les télétravailleurs eux-mêmes, ou les entreprises qui ne sont pas (encore) prêtes pour ce mode d'organisation du travail.

La possibilité de pouvoir travailler à domicile devient un élément déterminant dans le fait de quitter ou non un emploi. Des études montrent que la plupart des personnes (68%) qui n'ont pas eu la possibilité de travailler à distance durant l'année écoulée ont déjà postulé ailleurs, contre 30% pour ceux qui ont eu cette possibilité.

Le télétravail a donc entraîné durant la crise une forte mobilité des travailleurs ou pour le moins un fort désir de mobilité.

L'étude menée conjointement par StepStone et Acerta, déjà mentionnée plus haut, a démontré que 37% des Belges étaient prêts à changer de carrière dans les 12 mois. Avec l'idée chez une majorité de personnes d'occuper une autre fonction dans un autre secteur. Voire de changer de statut chez les plus jeunes (désir d'entreprendre)⁶.

D'autres études ont également montré que les Belges restaient globalement confiants dans leur capacité à trouver un autre emploi. Il s'agit d'un élément important de l'état d'esprit des salariés qui a fortement évolué avec la crise.

Autrement dit, les travailleurs ne lancent pas des paroles en l'air : depuis la crise, ils concrétisent désormais leur intention de changer d'emploi, tout en continuant à prendre les précautions d'usage pour courir le moins de risques.



Ce que la crise covid a changé pour les jeunes

La vision que l'on accorde aujourd'hui au travail n'est plus la même qu'avant, a fortiori chez les plus jeunes. La crise a contribué à changer la donne à bien des égards tout en renforçant l'évolution de la tendance constatée depuis des années.

La génération Z ne semble plus vouloir faire de concessions en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

De nombreuses études confirment cette volonté de trouver davantage de sens dans le travail et plus particulièrement chez les jeunes Z. Ils cherchent un travail porteur de sens, quitte à prendre un emploi moins bien rémunéré. Cette recherche de sens peut se comprendre à deux niveaux. D'une part, en fonction de l'utilité sociale du travail ayant un impact sur la société. D'autre part, en fonction de la cohérence des valeurs du jeune avec le travail qu'il réalise.

Toute dissonance entre les valeurs du jeune et sa vision du travail peut l'amener à vouloir quitter l'entreprise.

La génération Z cherche à faire de son travail une passion : elle est donc en attente d'une entreprise capable de lui offrir les moyens de s'épanouir ou une entreprise suffisamment stimulante pour lui apporter des idées et des concepts novateurs.

Les jeunes ne rechignent donc pas à renoncer aux emplois qui ne leur offrent aucune garantie d'un bon équilibre entre sphère professionnelle et privée.

Pourtant, la crise énergétique actuelle semble avoir des répercussions sur la question du salaire. L'enquête menée par la Fondation Jean Jaurès en France montre que les attentes de la génération Z

se tournent vers des emplois bien payés et qui leur permettent de subvenir à leurs besoins, tout en n'empiétant pas sur leurs prérogatives relatives au respect de leur vie privée.

Cette revendication salariale gagne progressivement leurs préoccupations, car la crise Covid-19 a touché cette génération de plein fouet. En effet, un tiers des étudiants en France ont rencontré des difficultés financières durant le premier confinement. Et la moitié d'entre eux a reconnu que la crise a été plus forte que toutes celles qu'ils ont connues précédemment (absence de job d'étudiant pour payer leurs études par exemple).

Pistes d'action pour les managers

Bien que les points précédents soient concentrés sur la jeunesse, nous ne négligeons pas les autres catégories de la population qui sont elles aussi concernées par les problématiques liées au Monde du Travail et à son évolution. Les pistes d'action envisagées pour les managers à l'égard des jeunes peuvent donc être développées - dans une moindre mesure - pour ces autres types de population. Nous pensons ici par exemple aux seniors (les 55+), aux personnes porteuses d'un handicap, aux primo-arrivants sur notre territoire, aux chômeurs de longue durée, aux personnes insuffisamment formées, aux NEETS, ...

Des groupes de recherche de l'Université d'Anvers ont constaté « une forte association entre les symptômes dépressifs et les facteurs liés au confinement chez les étudiants belges. Le nombre de jeunes présentant des plaintes liées au stress était également nettement plus élevé comparativement aux données d'avant la crise »⁷.

⁶ Anne Vanderdockt, « Près de 40% des Belges envisagent un changement de carrière cette année - Droit & Argent - Plusmagazine », 25 mai 2021, https://plusmagazine.levif.be/droit-et-argent/pres-de-40-des-belges-envisagent-un-changement-de-carriere-cette-annee/article-news-1428829.html?cookie_check=1679320200.

⁷ Jeroen De Man et al., « L'effet du confinement lié au Covid-19 sur la santé mentale des jeunes », *Neurone* 26 (2021): 6.

Ce contexte particulier explique que cette génération s'attend à recevoir du soutien de la part de l'entreprise et de la part de ses managers. Un soutien adapté à leur situation de santé mentale et de bien-être au travail.

La crise a également souvent interrompu ou perturbé leur cycle d'études. On peut donc s'attendre, chez les jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi, à un déficit de compétences et connaissances acquises, partiellement explicable par le parcours scolaire ou académique perturbé.

Les managers doivent prendre en compte le fait que les jeunes Z auraient davantage de difficultés à s'adapter ou s'intégrer au monde professionnel. Dès lors, les autres générations au sein de l'entreprise devront se montrer patientes avec ces jeunes travailleurs et les aider au mieux grâce à un soutien intergénérationnel et autres initiatives basées sur le mentorat ou le tutorat.

Les employeurs ont intérêt dès lors à donner davantage de sens à ce qu'ils font et démontrer la validité de leurs actes à la jeune génération. Notamment en joignant au maximum le geste à la parole, et en développant – via leur Service de Communication – les « rôle models », c'est-à-dire la mise en exergue de réussites professionnelles chez des jeunes de la même génération.

Les jeunes Z sont à la recherche d'un management de proximité bienveillant et transparent qui montre en quoi le travail réalisé est utile à la survie et/ou à la prospérité de l'entreprise d'un côté, mais aussi à l'épanouissement personnel et à l'empowerment (« l'autonomisation ») des employés.

À l'instar des autres générations, il convient d'encourager régulièrement les équipes et d'apporter aux jeunes Z de l'importance à la reconnaissance du travail accompli. Cette nouvelle génération est particulièrement en attente de feedback au niveau de son travail. Une manière d'ailleurs d'apporter du sens au travail.

Les jeunes Z sont davantage à la recherche d'un management qui joue le rôle de « coach », qui accompagne, laisse de l'autonomie et qui fait confiance aux équipes, tout en ne négligeant pas de faire un retour d'expérience.

Les entreprises veilleront dès lors à mettre en place de nouveaux modes de management et d'organisation. Des « new ways of working » (NWOW) destinées à promouvoir la flexibilité en termes d'horaires et de lieu de travail. Ces nouveaux modes de man-

agement font d'ailleurs la promotion de l'usage des nouvelles technologies, d'une culture de coopération du travail en réseau et d'un travail orienté-projet par objectif et en virtuel. Ils promeuvent en outre une culture de l'échange d'informations et des espaces de co-working, ou encore le recours aux freelances.

La promotion du télétravail doit toutefois rester encadrée : la génération Z s'attend en effet à un mix présentiel / distanciel pour limiter au maximum les désavantages de chacun des deux mondes.

Tous ces éléments, pris bout à bout, viennent confirmer « l'expérience collaborateur » qui, à l'instar de l'expérience client dans le domaine du marketing, doit donner envie à l'employé de se rendre sur son lieu de travail dans les meilleures conditions et avec un maximum de motivation.

En réalité, plus nous progressons dans cette étude, plus nous nous apercevons que nous vivons en fait une succession de crises. Au sortir de la pandémie, la reprise a vu apparaître l'inflation et les pénuries de matériaux et de composants. En 2022, les crises géopolitiques et énergétiques se sont invitées, empêchant tout retour à la stabilité tant économique que sociale. Ces événements majeurs ont naturellement occupé toute l'attention et nous ont peut-être empêchés de prendre la mesure, avec le recul, du caractère atypique de la crise sanitaire et économique que nous avons traversée en 2020.

Notons une fois encore que les effets de la crise auprès des jeunes s'appliquent à d'autres catégories de population, certes à des degrés différents, comme nous l'avons mentionné à l'entame de ce chapitre.

En effet, la capacité de flexibilité, d'adaptation et d'agilité a parfois posé davantage de problèmes, notamment chez les personnes moins aguerries en matière numérique. Celles-ci ont ainsi ressenti plus de mal à rester en contact avec le monde du travail durant les mois de pandémie.

La crise a également mis en avant les difficultés rencontrées par certaines entreprises pour mettre à la disposition de leurs travailleurs du matériel informatique de qualité adapté au télétravail, ou pour dispenser des formations en ligne aux travailleurs en vue d'accomplir correctement leurs tâches à distance.

En outre, les conséquences qui découlent de la crise Covid-19 peuvent en définitive s'appliquer peu ou prou à toutes les crises, et impliquer une certaine remise en question des modes organisationnels et des modes de travail.

La crise Covid n'est pas encore complètement terminée que de nouveaux événements d'envergure secouent notre planète, comme l'inflation, la crise énergétique ou la guerre entre la Russie et l'Ukraine. En cela, ces crises à répétition peuvent être considérées comme supplétives étant donné leurs effets cumulés.

On ne se trompera dès lors pas en affirmant que les crises sont devenues progressivement le nouveau mode de fonctionnement des entreprises. La « nouvelle réalité » est peut-être celle-ci : la crise permanente et le changement comme vecteur de contrôle.

Pour conclure sur ce thème, réaffirmons que le monde du travail est aujourd'hui

fortement questionné autour de l'automatisation des emplois et de la fin d'un modèle d'organisation professionnelle qui convergeait vers une nouvelle civilisation des loisirs. Il convient donc de repenser le « Travail » dans un contexte de changements organisationnels opérés au sein des structures qui contribuent à modifier le comportement et l'état d'esprit des travailleurs.



NOUVELLES FORMES ET FINALITÉS DU TRAVAIL : LE CHANGEMENT AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Les manières de travailler et les pratiques mises en place dans les organisations ont fortement évolué. Comment et pourquoi s'opère un changement organisationnel ? La question mérite un développement, tant elle est à l'origine de la mutation actuelle du Travail*.

Diverses raisons amènent les organisations à opérer des changements (réglementaires, nouveaux modes de communication, nouvelles pratiques de management, adaptation au marché, assurer leur survie, etc.) pour s'adapter – entre autres choses - aux évolutions technologiques. Ces changements concernent aussi bien la structure organisationnelle des entreprises, les modes opératoires de travail que la culture d'entreprise.

Il convient dès lors de s'interroger sur l'opportunité de tout vouloir changer afin de rompre avec des structures et modes opératoires du passé que l'on ne maîtrise plus ou moins bien. Ou seulement changer une partie de ce qui a déjà été mis en place.

Le changement est un processus dynamique qui modifie significativement un système de relations au sein de l'entreprise dont les éléments affectent toutes les parties prenantes de l'organisation (les actionnaires, les dirigeants, les managers, les collaborateurs, les syndicats, ...).

Compte-tenu des nombreuses interactions qu'il engendre entre les individus, le changement est également une notion complexe qui entend répondre



Source : La balance du changement (Autissier et Moutot, 2010)

* Pour plus d'informations, veuillez écouter le replay et consulter les documents de la conférence : Romina Giuliano, « Ressources humaines et conduite du changement » (Conférence, Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon, 21 avril 2022), <http://www.bas-sinefe-bw.be/conf-rence-21-04-22-ressources-humaines-et-conduite-du-changement--738--single>.

à la fois aux défis du marché et aux besoins internes de l'entreprise. En cela, le changement apparaît comme une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Plus les changements s'inscrivent dans la durée, plus ils affectent un grand nombre d'éléments, comme les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, les métiers, la stratégie, la culture, etc.

À l'origine d'un changement se trouve donc une situation « entre deux », intermédiaire qui se matérialise par un déséquilibre entre une situation connue et un avenir « promis », teinté d'inconnu qui oblige ceux qui le vivent à effectuer un apprentissage. Avec un niveau de risque assorti d'une multitude de conséquences menant à des résistances au changement.

Lorsque le futur « promis » est bien opéré, il autorise des évolutions positives et des améliorations par rapport à la situation existante.

Bien souvent, la perception du changement n'apparaît que lorsque celui-ci est consommé après coup. En fin de compte, le changement s'inscrit dans une dynamique perpétuelle.

Différents modes de changement

De nombreux experts en sciences humaines invitent à distinguer différentes formes de changement :

- Le changement « prescrit » est imposé et progressif. Il dépend de changements de nature externe. En tant que changement stratégique, il s'impose à l'entreprise. Son rythme de mise en œuvre est progressif, car l'entreprise est avertie suffisamment en amont de l'occurrence du changement. Par exemple : la mise en place de la monnaie unique (l'euro) a forcé de nombreuses entreprises à déployer des projets de changement au niveau comptable, commercial et informatique. Les contraintes liées à l'euro étaient connues depuis longtemps et les entreprises ont pu s'adapter.
- Le changement « construit » est volontaire et progressif. Ce type de changement relève de décisions internes portées par un ou plusieurs individus. Ces derniers doivent, pour mobiliser les employés de leur entreprise, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour faire accepter le projet de changement. La conduite du changement est beaucoup plus importante dans ce modèle, car il existe une volonté



de le faire partager à un grand nombre de personnes dans le moyen et long termes. Il s'agit généralement de changements stratégiques liés à la culture de l'entreprise ou aux manières de penser son activité.

- Le changement de « crise », quant à lui, est imposé par l'externe ou l'interne, et il est brutal. Les facteurs internes ou externes sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ce type de changement se matérialise par des événements qui bloquent le tout ou une partie du fonctionnement de l'organisation, et dont les conséquences peuvent être préjudiciables (comme des accidents/incidents, des mouvements de grève, des pannes informatiques, ...). On assiste alors à la création de cellules de crise qui ont pour objectif de diagnostiquer le problème posé et trouver une réponse rapide et néanmoins efficace. Il est ici question de changement stratégique de reconstruction qui s'opère rapidement, généralement entre quelques jours et quelques mois.
- Le changement « adaptatif » est volontaire et brutal. Il exige généralement de 6 à 12 mois de mise en place et concerne plutôt des changements structurels bien spécifiques à l'entreprise (par exemple celui qui concerne un département particulier et sujet à problèmes reconnus). Il concerne des projets de système d'information, de mise en œuvre d'un ERP, ou de réorganisation de fonctions (commercial, production, etc.). Il s'agit en d'autres termes d'un changement stratégique d'adaptation.

Cela étant, il n'est pas rare (et même peut-être salubre) que les changements organisationnels fassent généralement face à des modes de résistance. Dès lors, une conduite est nécessaire pour accompagner ces processus, et des leviers existent pour lever ces résistances.

Facteurs de changement : le changement en mode de résolution de crise

Les principaux facteurs de changement dans une organisation peuvent être d'ordre technologiques - et dès lors nécessiter des adaptations internes de plus ou moins grande envergure -, ou provenir d'une stratégie de marché, d'une évolution de la culture d'entreprise, voire de l'introduction d'une nouvelle législation ou réglementation dont le cadre dépasse celui de l'entreprise.

Le changement peut également découler d'une volonté de résoudre une crise au sein d'une organisation en proie à des tensions diverses dont l'origine n'est pas toujours aisément identifiable. Les spécialistes en sciences humaines ont coutume de distinguer divers scénarios de crise. Passons-les en revue.

- La crise mineure : il est ici question d'un dysfonctionnement de l'activité quotidienne qu'il faut traiter au sein de l'entreprise, mais dont les conséquences sont minimales et les moyens de résolution importants. Par exemple : le fait qu'il n'y ait plus de lumière dans une salle de réunion représentera une crise mineure.
- La crise ponctuelle : elle se matérialise avec l'émergence d'un événement imprévu et soudain, elle prive l'entreprise d'une ressource pendant un temps jugé acceptable au cours duquel l'organisation fonctionnera en mode de « surcharge » de travail. Cela se produit lors de l'arrêt maladie d'un collègue sur une courte durée par exemple et la reprise en main des dossiers ouverts par des collègues bienveillants et/ou désignés d'office.
- La crise structurelle : elle a lieu lorsqu'un événement provoque un dysfonctionnement important en termes de ressources, de production ou de performance et dont les conséquences

seront pénalisantes à terme pour les différentes composantes de l'entreprise. La perte d'un client important par exemple ou un arrêt sur une chaîne de production illustrent ce type de crise.

- La crise de survie : elle se présente lorsqu'un événement remet en cause l'équilibre de vie et qu'il faut immédiatement tout arrêter pour se consacrer à sa résolution, sous peine de disparaître physiquement et/ou institutionnellement. Cela se vérifie lors d'une grève importante, d'un incendie ou de toute autre manifestation obligeant à cesser toute activité.

Les acteurs du changement

Le changement est un processus qui implique la participation de plusieurs acteurs majeurs et incontournables :

- Les collaborateurs. Il s'agit de l'ensemble des membres du personnel visé par la conduite du changement en termes humains et pour lesquels un accompagnement est mis en œuvre. Un changement doit tenir compte de l'avis des salarié(e)s pour savoir si la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise en tient compte ou peu, voire pas du tout.
- Les managers. Ils sont présents pour encadrer l'activité d'un service ou en assurer une direction. Ils doivent connaître les tenants et les aboutissements des futurs changements susceptibles de modifier le travail de chacun, l'organisation de leurs services et leur rôle d'encadrement. Leur fonction est essentielle et ils doivent dès lors être bien informés d'un changement d'organisation afin de partager la vision de la Direction et être en mesure de communiquer les points importants à leurs collaborateurs.
- Les acteurs sociaux (c'est-à-dire les représentants du personnel). Ce sont essentiellement les instances représentatives du personnel qui jouent le rôle de personnes morales. Un mandat

d'élue(e) par le personnel (régé par le Code du travail) leur donne le pouvoir de prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise bien en amont (idéalement) afin d'en informer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et le cas échéant de négocier le plan ou les décisions à prendre.

Le changement face aux défis de l'effort d'apprentissage et les solutions pour y répondre

Pour amener le **changement organisationnel**, il convient d'insuffler un effort d'apprentissage pour s'y adapter. Un collaborateur confronté à un changement développe presque naturellement une forme de résistance qui va induire une perte de sa productivité (vallée du désespoir) et de ses performances. L'annonce d'un changement organisationnel provoque ainsi une série de comportements chez les travailleurs qui vont se succéder selon une « courbe du changement » qui passe successivement du stade de choc, à celui de déni, de colère, de peur ou de tristesse, avec le risque réel induit pour le travailleur de tomber en dépression ou en burn-out.

Un processus doit dès lors être mis en place au sein de l'entreprise pour pallier cette perte de productivité dans le chef des collaborateurs afin de la ramener à un niveau de productivité « standard », correspondant à un mode de fonctionnement « rôlé » et routinier.

La mise en place de certaines pratiques destinées à mieux appréhender le changement doit permettre à une organisation de faire remonter graduellement la pente du changement vers les stades successifs de l'acceptation, du pardon, de la quête de sens, en aboutissant in fine à la sérénité et à la croissance. De tels processus permettent ainsi de faire passer les travailleurs confrontés aux nouvelles réalités consécutives aux changements d'une attitude négative, orientée vers le passé et contre-productive, vers une attitude plus positive, constructive, orientée vers le futur.

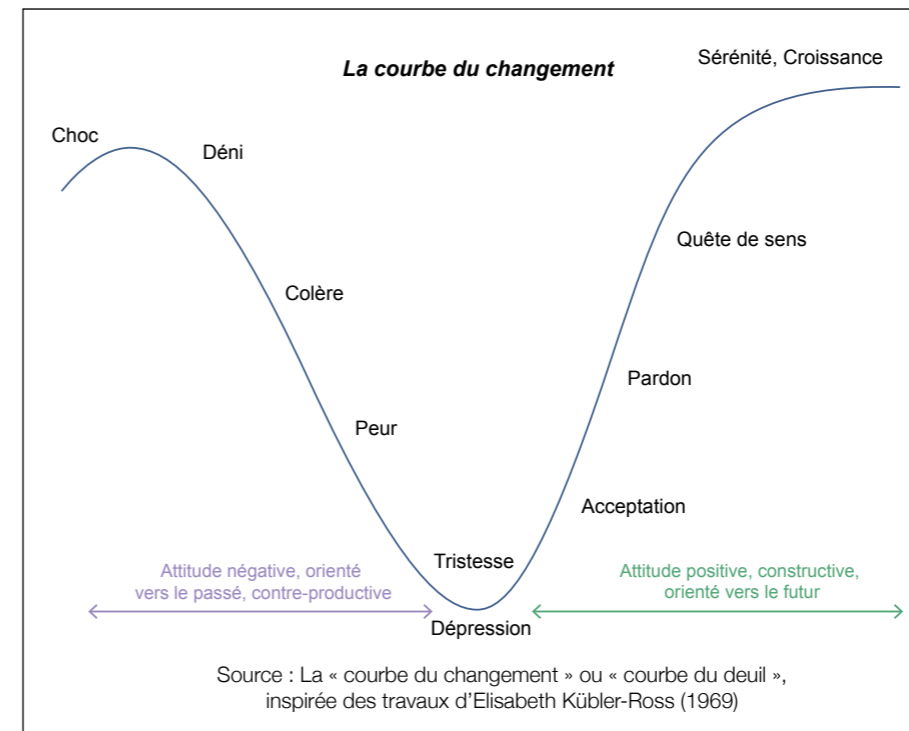
En cas d'absence de **gestion du changement**, l'organisation risque de créer des résistances face au changement plus ou moins fortes. Par peur de l'avenir par exemple. Les travailleurs peuvent ainsi exprimer leur désaccord de diverses manières : soit en l'exposant clairement, soit en le passant sous silence. Au risque, dans ce dernier cas, de conduire certaines personnes à un état dépressif.

Comment lutter efficacement contre les résistances au changement ?

Étant donné que la concrétisation du changement prend du temps avant d'être acceptée par la plus grande partie des collaborateurs (les managers résistent davantage que les opérateurs), il est indispensable de mettre en œuvre des conduites spécifiques pour soutenir la dynamique du changement.

Les **résistances au changement** s'expliquent notamment par l'absence de communication préalable ou par une mauvaise préparation des projets. De là découle l'importance d'une bonne phase de préparation du changement organisationnel grâce à l'établissement préalable d'un bon diagnostic de l'état des lieux actuels et à la mise en place de formations et au développement de compétences internes afin que les individus soient préparés au mieux au changement introduit.

Il est en outre important d'offrir une bonne visibilité des progrès obtenus grâce au changement tout





en valorisant les succès engrangés. Un suivi régulier et une communication transparente à propos du degré de réalisation des objectifs initiaux s'impose de façon naturelle pour éviter les doutes et empêcher les réfractaires de mener des actions.

Lorsque plusieurs changements sont opérés en même temps, il est primordial de les mener de front, et d'éviter de s'éparpiller sur plusieurs projets. En cherchant à apporter du sens aux changements opérés et en impliquant au maximum les collaborateurs concernés grâce à des stratégies de motivation. Il faut toutefois pour cela que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour aborder ces changements grâce à des politiques d'accompagnement spécifiques qui s'imposent tout au long de leurs carrières respectives, puisque le changement fait désormais partie du « nouveau mode de travail ».

La recette d'une « bonne » conduite du changement

La conduite du changement peut être opérée de différentes manières par les entreprises, voire de manières complémentaires. Plusieurs styles de conduites du changement peuvent être mis en œuvre par les organisations.

- L'éducation et la sensibilisation doivent pouvoir convaincre les travailleurs des raisons qui poussent la Direction à opérer le changement et des moyens de sa mise en œuvre.
- La participation consiste à impliquer dans la définition du processus de changement tous ceux qui en seront affectés de près ou de loin.
- La délégation, de son côté, implique la coordination du processus de changement par une autorité (de préférence interne à l'entreprise) qui délègue en grande partie sa mise en œuvre.
- La discussion et le dialogue, quant à eux, supposent le recours à l'autorité personnelle d'un(e) responsable chargé(e) de définir clairement l'orientation de la stratégie et la manière de la déployer.

Bien entendu, la perception du changement peut être différente en fonction des profils des individus concernés et/ou impactés. Autrement dit, un changement organisationnel ne peut être envisagé sans tenir compte du profil type des collaborateurs. Il est impératif pour une entreprise de s'adapter aux profils de ses employé(e)s. Car une situation de changement ne sera pas perçue de la même façon par tout le monde.

Les leviers d'une conduite du changement

Six phases permettent consécutivement de lever les résistances des employé(e)s qui devront implémenter et déployer le changement :

- La phase de diagnostic (analyse de la conduite du changement)
- La communication du projet de changement
- La formation des employés aux nouvelles compétences induites par le changement
- L'accompagnement des utilisateurs
- Les ateliers participatifs (échanges entre la hiérarchie et les collaborateurs)
- Le pilotage avec la mise en place de tous les éléments faisant partie du changement

Bien entendu, tout changement doit être mené en assurant un diagnostic en amont et un pilotage en aval.

Le manager au cœur du changement

Le manager a un rôle clef dans tout dispositif de changement. Tout d'abord, c'est lui qui va indiquer le degré d'importance du changement vis-à-vis de ses collaborateurs. C'est également lui qui va fournir les clefs de la mise en application de ce changement. C'est également lui qui va se charger de veiller à l'ancrage du changement. En cela, il n'est pas simplement un traducteur ni un relais du changement avec ses collaborateurs. Il est plutôt un co-construc-teur du changement. S'il n'est pas impliqué dans le changement, celui-ci aura peu de chances d'aboutir et de réussir.

La gestion du changement est aujourd'hui une compétence clef pour le manager. Celui-ci doit maîtriser à la fois les mécanismes du changement, mais également les outils, les méthodes, par lesquels il va traduire le changement en termes et actions concrets avec ses collaborateurs. Il doit tenir compte du changement, non seulement par rapport aux projets qui vont incarner cette décision, mais également veiller à ce que les projets deviennent des réalités tangibles auprès des personnes.

Le changement implique une compétence double pour le manager. C'est-à-dire qu'il doit être capable de faire changer ses collaborateurs, mais également de déployer des projets de management tout en étant capable de changer lui-même. Car le collaborateur va regarder son manager qui revêt bien souvent le rôle de « modèle ». Si lui-même n'est pas convaincu de la pertinence du changement, ce changement sera perçu comme artificiel, comme une énième tentative du management d'adapter la structure fonctionnelle de l'entreprise.

Le manager doit faire preuve de pédagogie auprès de ses équipes. Il doit en effet pouvoir expliquer le changement et les raisons pour lesquelles le changement est effectué. Il doit en outre donner du sens au changement et pouvoir expliquer les modalités opérantes par lesquelles le changement va se réaliser.

Le manager doit également veiller à ce que les salariés disposent d'un terrain d'expérimentation du changement par lequel ils vont pouvoir le mettre en œuvre.

Le manager doit ainsi fournir des éléments concrets de réalisation du changement, et chercher à ce que ces éléments concrets donnent lieu à des expérimentations par les personnes concernées au premier chef, à savoir les employés opérationnels.

Le manager doit aussi faire preuve d'une capacité avérée de pilotage du changement, c'est-à-dire qu'il va s'assurer que les expérimentations ainsi que tout le travail d'explication / sensibilisation sera ancré dans les pratiques quotidiennes.

Enfin, le manager est le seul à pouvoir dire si les pratiques ont correctement été intégrées ou pas. Il va devoir mettre en place un certain nombre d'actions, de retour d'expériences, d'échanges avec ses équipes, d'indicateurs qu'il va mesurer pour savoir si ce qui devait être fait est bien fait.

Sans manager impliqué, aucun changement ne peut être réalisé. Les entreprises et les managers eux-mêmes prennent conscience de l'importance de la compétence du changement qu'ils devront acquérir. Un certain nombre de dispositifs seront mis en place qui permettront à ce même manager d'acquérir ce savoir-faire en gestion du changement.



IMPACTS ET INCIDENCES DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS POST-COVID

La gestion de la pandémie nous a permis de mettre en exergue des pratiques dont nous connaissions l'existence (et l'efficacité), mais en les amplifiant. Elle a également permis de mettre en lumière de nouvelles catégories de travailleurs.

La crise a également permis de désigner des secteurs d'activités considérés comme essentiels ou pas, et de renforcer leur présence sur la scène du monde du travail.

Tout comme elle a désigné les activités pouvant s'exercer à distance du lieu de travail habituel ou pas.

Cette situation totalement inédite dans notre histoire contemporaine nous pousse à poser des questions importantes pour l'avenir de notre société en général. Que reste-t-il de ces catégories ? Vont-elles perdurer ? Quelles sont les évolutions durables en matière d'organisation du travail ? Que nous enseigne cette crise en matière d'égalité face au travail ? Y a-t-il des gagnants et des perdants à l'issue de cette première période de crises majeures ?*

La longue histoire du travail nous enseigne que jusqu'au début du 20^{ème} siècle, les ouvriers travaillaient essentiellement dans le cadre de contrats de louage d'ouvrage. Dans son livre « Le Capital », Karl Marx désigne la machine à coudre comme une « révolution », car elle permet le retour d'une main-d'œuvre employée à son domicile comme au 18^{ème} siècle.

Au 19^{ème} siècle déjà, les hommes bénéficient d'un espace dédié au sein de l'habitation pour les activités

rémunérées contrairement aux femmes qui devaient concilier les tâches domestiques avec d'éventuelles tâches rémunérées. La création du droit du travail (ou plutôt de l'emploi) au 19^{ème} siècle vise à stabiliser le monde ouvrier et permettre l'essor de l'industrie en Europe.

Une date importante dans l'histoire de l'évolution du travail est le recensement réalisé en 1896 en Belgique. Celui-ci permet de découvrir la classe des « isolés ». Il s'agit essentiellement d'ouvriers à façon qui travaillent à domicile. Contrairement aux ouvriers qui se trouvent dans les établissements (ateliers, manufactures, usines, etc.), les « isolés » sont souvent des femmes qui n'ont pas de droits au chômage et au mécanisme de solidarité qui se mettent en place (caisse de secours mutuel, etc.)

Durant toute cette période, le travail à domicile est synonyme de relégation des protections sociales qui se mettent progressivement en place.

Mais les choses vont évoluer rapidement après la seconde partie du 20^{ème} siècle.

Aux origines du télétravail

L'histoire du concept de télétravail remonte aux années 60 du siècle dernier lorsque Stephanie Chirley fonde en 1962 la société International Ltd, une société anglaise qui emploie principalement des femmes pour effectuer un travail à domicile de programmation informatique, et dont la légende considère que c'est le coup d'envoi du télétravail.

Puis avec le livre de Alvin TOFFLER « **The third wave** » en 1980 qui échafaude divers scénarii futuristes qui prédisent le grand retour du travail à domicile grâce à la percée de l'informatique.

Il faut attendre une première définition du télétravail proposée par le SPF Emploi (Convention collective CCT 85) en 1990 en Belgique pour consacrer définitivement ce nouveau type de travail dans notre pays. « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans lequel un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ses locaux de façon régulière et non occasionnelle ».

Il s'agit donc bien ici de travail réalisé dans le cadre d'un emploi, et qui concerne donc exclusivement les salariés. Et non pas d'expériences réelles ou de formes hybrides de travail que connaissent aujourd'hui de nombreux indépendants. Il est patent de constater qu'au début du 20^{ème} siècle, le travail à domicile est une relégation aux marges de l'univers productif et de protection qui lui sont associés. Alors qu'aujourd'hui, le travail à distance révèle une position statutaire plus élevée que la moyenne et avec un moindre risque de précarité.

Avec la crise sanitaire récente, le télétravail explose littéralement. « *L'évolution de la part des télétravailleurs au sein de la population salariée en Belgique a fortement progressé ces 5 dernières années, puisqu'elle a bondi de 17% en 2017 à 41% en 2021, sous l'effet de la crise sanitaire (48% en 2020)* »¹.

Si les chiffres devaient descendre - dans une moindre proportion dans les années à venir - l'expérience de la gestion de la crise aura eu un impact durable sur le télétravail, du moins pour ceux qui ont la possibilité d'en bénéficier. Ici encore une fois, nous nous devons d'être prudents car toutes les catégories socioprofessionnelles n'ont pas toujours l'opportunité de recourir au télétravail, à cause des spécificités des activités professionnelles exercées.

¹ Dagmara Wrzesinska, Daphné Vander Elst, et Ludo Kruppels, « Télétravail en Belgique - avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du COVID19 » (Bruxelles, Belgique: institut Vias - KCC, 27 septembre 2021), <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>.

* Pour plus d'informations, veuillez écouter le replay et consulter les documents de la conférence : Sandrino Graceffa, « Impacts et incidences des changements organisationnels » (Conférence, Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon, 19 mai 2022), <http://www.bassinfe-bw.be/conf-rence-19-05-22-impacts-et-incidences-des-changements-organisationnels--739--single>



Le télétravail à la rescousse du « Management libéré »

À l'heure de la généralisation du télétravail, certaines structures organisationnelles développent une nouvelle vision de management qui remplace la traditionnelle forme de gestion pyramidale - considérée comme inadaptée aux nouvelles exigences de motivation des employés - par une nouvelle forme organisationnelle dans laquelle les salariés (et non leur patron) sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent bon d'entreprendre.

Un exemple permet d'illustrer cette dynamique : le cas de « **l'entreprise libérée** » Poulit. Une biscuiterie qui, pour faire face à des difficultés financières, a décidé de revoir entièrement son système de management en adoptant un **nouveau mode de management « libéré »** destiné à mieux impliquer les salariés dans le processus organisationnel et décisionnel.

Ce type de management horizontal est appelé à remplacer efficacement l'ancien modèle vertical basé sur le modèle hiérarchique, pourvu que l'on tienne compte d'un certain nombre de prérequis dont il sera question en aval.

Dans le modèle « libéré », tous les collaborateurs sont considérés sur un même pied d'égalité et disposent d'un même pouvoir organisationnel et/ou décisionnel. Dès lors, chaque membre de personnel de l'entreprise est libre de prendre ses responsabilités et l'initiative sur les tâches à effectuer. Ce mode



d'organisation « autorégulateur » s'avère particulièrement adapté à certains types d'entreprises, comme le montre par exemple la ligne de conduite prise par des enseignes de supermarchés (par exemple, Decathlon Namur et Brabant wallon - Wavre). Le concept peut aller très loin : dans certaines structures basées sur ce modèle, les travailleurs sont en mesure d'intervenir - sous certaines conditions précises - dans le processus de fixation de leurs rémunérations et de leurs jours de congé.

Une organisation qui fait davantage confiance à ses collaborateurs semble aller plus loin en termes de créativité, d'innovation et d'engagement. Tandis que des collaborateurs qui se sentent bien au sein de leur environnement de travail se montrent généralement plus créatifs, plus engagés et donc plus innovants. Autant d'éléments qui ont des répercussions directes sur la performance globale de l'organisation.

En ce sens, le télétravail correspond aujourd'hui à une des caractéristiques du concept d'entreprise libérée où les collaborateurs se voient dotés de plus de responsabilité et d'autonomie.

Bien que cette nouvelle forme de travail comporte des désavantages (mesures de contrôle intrusives), le télétravail peut toutefois être structuré de diverses manières pour s'adapter aux nouvelles formes de management horizontal et plus flexible.

La question est de savoir comment les entreprises vont appliquer à l'avenir les modalités de télétravail : de façon plus cadencée ou au contraire plus flexible.



Les effets inégaux du télétravail dans les organisations

À qui profite la pratique du télétravail ? Des analyses effectuées avant la crise Covid ont permis de mettre en lumière des inégalités et normes d'accès au télétravail. Ainsi, l'approche de deux catégories de professions dans le secteur bancaire et financier (les cadres des opérations et les assistantes de direction) apporte des enseignements intéressants sur la division du travail qui règne dans une population de télétravailleurs au sein d'un secteur particulier. Deux catégories de travailleurs pour qui le télétravail n'a pas le même sens. Parmi les éléments qui ressortent de cette division du télétravail ce ne sont pas tant des différences quantitatives que qualitatives qui sont mises en avant :

- des soupçons d'inactivité axés sur les « mercredis » (doutes des employeurs concernant la capacité des travailleurs à faire convenablement leur travail à domicile le mercredi).
- les personnes les moins « haut placées » dans la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise auraient une charge de travail plus importante dans le cadre du télétravail.
- pour certaines personnes, le télétravail serait devenu indispensable (celles sur qui repose le travail familial et une prise en charge des enfants et les travaux domestiques).

² Wrzesinska, Vander Elst, et Kruppel.

Les défis de la mise en place du télétravail généralisé

Le télétravail apparaît comme le grand gagnant de la crise sanitaire en matière d'organisation du travail au sein de la plupart des organisations. Mais force est de constater qu'il existe encore un décalage important entre les attentes des travailleurs et la mise en œuvre concrète et généralisée du télétravail sur le long terme. Le processus du changement organisationnel implique en effet la mise en place de toute une série d'étapes qui ne peuvent être négligées, tant au niveau individuel qu'organisationnel. L'initiative peut donc venir d'une partie ou de l'autre.

Les entreprises qui opèrent des changements répétitifs ou successifs se développent souvent dans un environnement concurrentiel et évolutif qui implique la mise en place de changements organisationnels réguliers. La hausse de la performance organisationnelle des travailleurs va donc dépendre in fine du métier ou du secteur d'activité spécifique auquel appartient l'organisation.

Profil du télétravailleur en Belgique

Selon une étude réalisée en 2021, le profil type du télétravailleur belge est davantage masculin (43 %) que féminin (38%). Le télétravail concerne davantage les jeunes travailleurs (45 % ont moins de 34 ans) et se concentre davantage sur Bruxelles (52 % des télétravailleurs sont Bruxellois)².

Les principaux avantages perçus par les télétravailleurs sont le gain de temps concernant les trajets domicile/travail pour 37 % des répondants. Ainsi que la réduction du stress lié au trajet domicile/travail pour 30 %.

Les principaux inconvénients pointés par les télétravailleurs sont le manque de contacts sociaux pour 60 % d'entre eux, et la difficulté de séparer clairement le travail de la vie personnelle pour 59 % des répondants.



Conclusions : les enseignements de la crise sur le télétravail

Comme nous l'avons déjà souligné en amont, le travail à domicile n'est pas une nouveauté en soi. Le travail hors du domicile apparaît avec la société industrielle.

Les inégalités liées au travail et à l'emploi ont été mises en évidence pendant la crise, notamment pour les femmes. **Les travailleurs dit « essentiels »** pour le fonctionnement de la société, hormis le secteur médical, occupent les emplois les plus précaires.

Un nombre important de travailleurs est passé entre les mailles des filets de protection du fait de leurs statuts particuliers (étudiants hybrides indépendant et salarié, bénévoles), ou de leur non-statut (travail au noir, travailleurs sans-papiers, etc.). Les personnes se trouvant dans ces zones grises ont été particulièrement délaissées durant la crise, révélant par là une nécessité d'étendre les protections sociales au-delà de l'emploi salarié classique basé sur le contrat de travail.

La crise sanitaire a également révélé un désir de changement, de bifurcation professionnelle qui traduit un malaise plus profond, surtout chez les personnes les plus diplômées ou en quête de sens. La mise à l'écart de certaines professions durant la crise

a en outre mis en lumière une nouvelle tension dans le monde du travail dans certains secteurs étant donné que les travailleurs ont dû quitter leur emploi pour un autre, comme dans l'Horeca.

Beaucoup de personnes souhaitent aujourd'hui poursuivre le télétravail, mais de manière partielle étant donné qu'elles ont beaucoup souffert du manque de contacts pendant les périodes de confinement. La crise nous a finalement fait redécouvrir l'importance des interactions sociales à l'intérieur du monde du travail.

Ce constat amène à se poser une question de fond sur l'importance de reconsidérer les interactions entre travailleurs non plus uniquement basées sur la subjectivité (team building), mais également sur des **espaces d'interaction** (d'échanges ou de confrontations ou de conflits de critères liés au travail réel) basés sur le **travail réel**. On le sait aujourd'hui : le travail bien fait n'est pas perçu de la même manière par celui qui l'exécute, par celui qui l'encadre ou celui qui en bénéficie. Les difficultés que nous connaissons dans le monde du travail font que nous n'appliquons plus les mêmes critères liés à ce que constitue le travail bien fait. Une problématique dont le travailleur souffre probablement le plus aujourd'hui au sein de l'entreprise.

À méditer : « *le travail est une pratique sociale dont l'efficacité et la félicité dépendent des interactions avec autrui* »³.

³ Michel Lallement, *Le travail: une sociologie contemporaine* (Gallimard, 2007).

ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE DES TRAVAILLEURS AU SEIN DES ENTREPRISES ?

Les différentes tendances du changement observées dans l'organisation du travail (en Wallonie et ailleurs) doivent amener les professionnels à réfléchir à des approches inspirantes en matière de gestion du travail en entreprise.*

La question de la **démocratie participative** dans le domaine des pratiques managériales repose avant tout sur le degré de participation des travailleurs au sein de l'entreprise, aux processus de gouvernance et de décision. Cependant, les pratiques managériales ne sont pas exclusivement une affaire de managers. Elles concernent aussi directement les managés puisque c'est eux in fine qui font fonctionner l'outil concrètement. Il convient dès lors d'appréhender ces relations comme des systèmes globaux.

Le degré de participation dépend de la mesure dans laquelle les employés peuvent influencer les décisions prises ou comment ils peuvent les prendre indépendamment.

L'histoire montre une évolution qui tend vers toujours davantage de participation et d'implication des travailleurs dans les systèmes décisionnels de l'entreprise, et ce depuis la fin du 19^{ème} siècle avec l'apparition des organisations syndicales. Le niveau de participation des travailleurs peut dès lors être envisagé sous la forme d'une gradation de formes d'implications.

L'information et la sensibilisation des travailleurs apparaissent comme une première forme de participation des travailleurs au processus décisionnel (rôle passif).

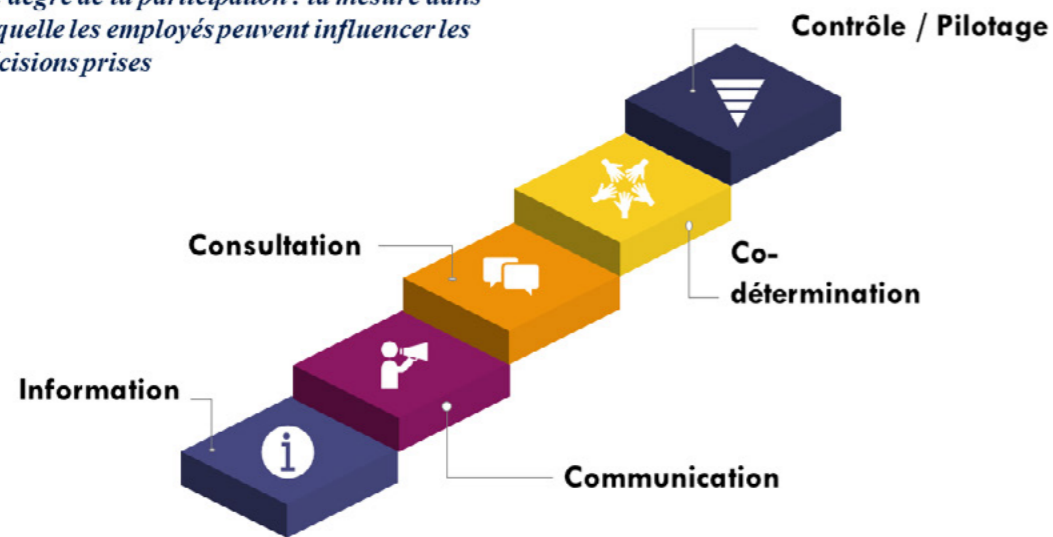
On augmente le degré de participation des employés grâce à des systèmes de communication et de sensibilisation interactifs via un partage de feed-back des informations. De même, il est encore possible de relever l'importance de la participation par le biais de systèmes de consultation qui permettent aux travailleurs de donner leur avis par rapport à une décision.

Et lorsqu'une organisation introduit une pratique de co-détermination ou de contrôle/pilotage, elle ouvre la porte à des formes encore plus actives de la participation des salariés au processus décisionnel de l'entreprise grâce à une collaboration plus marquée entre les managers et managés. Les travailleurs sont dans ce modèle en mesure de co-déterminer ou de co-piloter les décisions prises par la hiérarchie.



* Pour plus d'informations, veuillez écouter le replay et consulter les documents de la conférence : Marine De Ridder et Anne Rousseau, « L'évolution de la participation démocratique/citoyenne des travailleurs au sein des entreprises ? » (Conférence, Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon, 22 septembre 2022), <http://www.bassinfe-bw.be/conf-rence-22-09-22---partie-2-l-volution-de-la-participation-d-mocratique-citoyenne-des-travailleurs-au-sein-des-entreprises---754--single>.

Le degré de la participation : la mesure dans laquelle les employés peuvent influencer les décisions prises

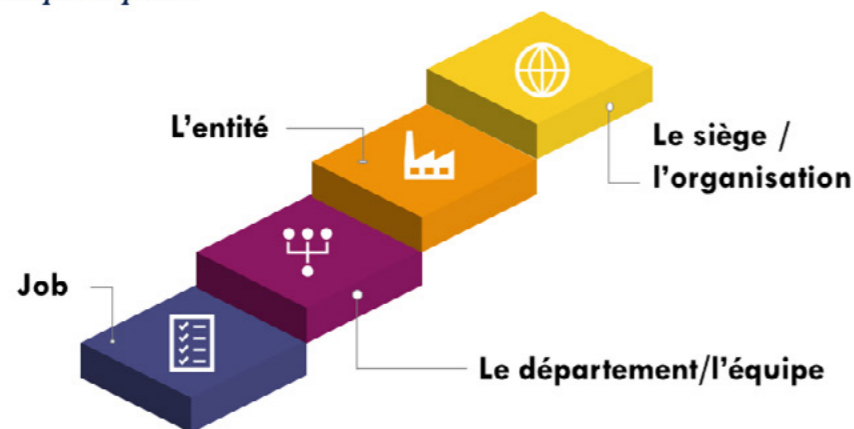


Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 22/09/22. Inspiré de Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. (2010). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations (Chapter 1 & 2)*. Oxford University Press.

Une autre manière de se représenter le concept de participation est de se pencher sur le niveau de la participation. Autrement dit, les prises de participation concernent des niveaux différents au sein de l'entreprise. La participation peut avoir lieu au niveau d'un travail réalisé, d'une équipe, d'un département, de l'entité tout entière ou encore au niveau du siège de l'organisation. Par conséquent, le degré de participation peut être plus ou moins marqué selon qu'il est pratiqué à l'un de ces niveaux de l'organisation.

Parallèlement à cette tendance, l'évolution de la participation aux décisions organisationnelles porte aujourd'hui sur des sujets de plus en plus importants, et même d'ordre plus stratégique, reconnaissant ainsi (in)directement la nécessité d'écouter toutes les parties prenantes impliquées dans le fonctionnement optimal de la structure.

Le niveau de la participation



Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 22/09/22. Inspiré de Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. (2010). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations (Chapter 1 & 2)*. Oxford University Press.

Portée élargie de la participation aux décisions

La portée de la participation des travailleurs aux décisions prises au sein des entreprises s'est élargie au fil du temps. Elle peut aussi bien concerner l'exécution du travail, la gestion et le suivi du travail, l'organisation du travail, l'allocation du travail, l'allocation des ressources, la gestion de la performance des personnes, la stratégie de l'organisation, ou encore la pratique de discussion sur le travail.

Concernant les formes de la participation, il convient de distinguer la participation directe du travailleur à la prise de décision au sein de l'entreprise (je peux m'exprimer et prendre part à la décision) de la participation indirecte via des représentants des travailleurs, ou encore la participation financière des travailleurs (sous la forme de l'actionnariat salarié par exemple). Les nouveaux modèles de gouvernance permettent aux salariés de prendre une part active dans le capital de l'entreprise et d'endosser in fine un rôle d'actionnaire qui leur permet ainsi de prendre part au processus décisionnel par ce biais-là. L'intérêt de cette dernière voie permet de renforcer le sentiment d'appartenance des travailleurs à l'organisation et donc leur niveau d'engagement, et surtout de se sentir considérés comme des parties prenantes indispensables au fonctionnement global et à la performance (« sense of belonging »).

Les concepts-clefs au cœur des modèles de participation

La sociocratie

Théorisée aux Pays-Bas à la fin du siècle dernier (1998) par Gerard Endenburg, la sociocratie est un modèle qui a pour finalité la mise en œuvre d'une méthode de prise de décision et de gouvernance alternative permettant à une organisation de s'autogérer comme un tout organique. Avec l'objectif de sortir des modes d'organisation peu efficaces et donc de gagner en flexibilité et adaptabilité. Tout en restant dans une structure hiérarchisée classique, l'organisation du travail et de la gouvernance évoluent vers une prise de décision par consentement, ou encore des cercles semi-autonomes.

L'holocratie

Né aux États-Unis en 2016 sous l'impulsion de Brian J. Robertson, le modèle de l'holocratie ambitionne de mettre en œuvre une « technologie sociale »

capable de libérer le potentiel et la capacité créative des organisations. Il s'agit d'une perspective qui vise à augmenter les performances d'une organisation en prônant une structure holarchique, à savoir une série de cercles qui forment une structure qui s'émancipe d'une certaine forme de hiérarchie.

L'essence de ce modèle consiste à mettre des rôles en avant plutôt que des personnes par le biais d'une « constitution » (document) représentant l'autorité d'une organisation. Ce modèle imagine ainsi une participation décisionnelle régie par des rôles et non plus par des personnes individuelles.

L'entreprise « libérée »

Associé aux travaux de Tom Peters (1992) et popularisé par Getz et Carney, le modèle de participation basé sur le concept d'entreprise libérée promeut l'idée de liberté des travailleurs de s'autoorganiser en vue d'atteindre une meilleure performance économique et un meilleur niveau de bien-être au travail.

Bien que la sémantique « libérée » appelle beaucoup de questions et de critiques à l'heure actuelle encore, le concept vise à atteindre une bonne performance économique et bien-être au travail sans pour autant s'appuyer sur une structure bien établie. Ce modèle recourt ainsi au principe de subsidiarité, de la prise de décision participative, de pratiques destinées à favoriser la transparence, au concept d'autocontrôle ou encore à la suppression des symboles de pouvoirs.

L'entreprise opale

Le concept participatif théorisé par Frédéric Laloux, qui a rencontré un certain succès en Belgique, aborde la question du niveau de maturité des organisations et de leur développement progressif. L'entreprise opale représente ainsi le niveau de maturité ultime que les entreprises peuvent atteindre. La finalité de ce modèle organisationnel est d'atteindre un niveau de conscience maximal en s'appuyant sur une spirale dynamique grâce à une structure flexible. L'entreprise opale s'appuie ainsi sur des concepts liés au développement personnel des travailleurs, comme la raison d'être évolutive, la plénitude et l'auto-management, la supervision réduite, des pratiques démontrant la confiance et permettant les partages d'information plus efficaces.

La coopérative

Moins popularisée dans la littérature managériale, la finalité de la société coopérative s'appuie sur des réalités basées sur une économie au service de

l'Humain et non plus du capital. La coopérative s'appuie ainsi sur la vision libre et volontaire des travailleurs, sur des concepts comme le pouvoir démocratique accordé aux membres, sur la participation économique des membres, sur l'autonomie et l'indépendance, sur l'idée de l'éducation, formation, information, etc. Ou encore sur des concepts de la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté. La coopérative n'est pas une démarche managériale portée par un leader. Elle porte au contraire un projet politique et parfois idéologique.

Les concepts incontournables de la participation en organisation

- La finalité : il faut sortir d'une visée purement instrumentale de la participation pour se poser la question des véritables raisons qui poussent à faire de la participation. Pourquoi y recourir et avec quelles finalités précises ?
- Le dialogue : il n'y a pas de participation sans dialogue. Le principe même d'organiser une participation vise à réduire les décisions imposées par la hiérarchie grâce à la mise en place d'espaces de dialogue permettant à leur tour des prises de décisions qui conviendront au plus grand nombre de travailleurs. Ce dialogue doit s'organiser de manière constructive à partir de boîtes à outils spécifiques (modes de prises de décision, pratiques d'intelligence collective, etc.). Pour autant, ces outils ne doivent pas devenir une finalité en soi. En outre, l'outil ne doit pas prendre le pas sur l'objet de la discussion. Il faut également avoir conscience que les espaces participatifs sont constitués de rôles (facilitateur, gestionnaire du temps, secrétaire, etc.)

pour animer les discussions. Rôles qui peuvent à leur tour être générateurs de conflits de rôles.

Il existe néanmoins des freins à un dialogue de qualité dans un espace participatif (certaines personnes peuvent avoir peur de prendre la parole), comme les coûts cognitifs (référence au dévoilement de soi), les coûts politiques (intérêt à vouloir garder certaines informations pour soi avec des enjeux politiques à la clé), coûts sociaux (sentiment d'être jugé par la position ou l'avis à prendre), ou encore des coûts de responsabilisation par rapport aux engagements à prendre.

Il convient enfin de prendre en compte la manière dont la participation des travailleurs sera organisée. Elle dépendra de la taille de l'organisation, de l'intégration des nouveaux collaborateurs, de l'intégration des personnes en travail hybride, ou encore des outils technologiques au service de l'humain et non l'inverse.

Les réflexions éthiques sur la participation des travailleurs au processus décisionnel de l'entreprise amènent à prendre en considération quelques points critiques. À commencer par la mise en place d'un mode de gouvernance réellement authentique. Le recours à des valeurs orientées vers l'individu, mais aussi vers le collectif. Une prise en compte des paradoxes inhérents à la participation. Une responsabilité partagée. Ou encore une nécessité réflexive individuelle et collective.

Pour conclure, il n'existe pas une seule façon de faire en matière de participation démocratique des travailleurs au processus décisionnel d'une organisation. Il appartient à tous les travailleurs de réfléchir à cette participation et à son ambition de démocratisation en prenant en considération des éléments liés aux finalités poursuivies du dialogue mis en place et à la réflexion éthique à avoir.



Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 22/09/22. Inspiré des travaux de la Chaire en pratiques managériales innovantes (ICHEC Brussels Management School)



Le travail « invisible » : où va-t-on ?

De nombreux débats secouent les experts autour des questions sur la **fin de la notion de travail**, du salariat, de la généralisation d'une **civilisation de loisirs** ou de l'essor de plateformes sociales de tous types.

Difficile dès lors de fonder des prévisions à moyen et long termes tellement les déterminants liés à la transformation du travail restent incertains.

Dans son livre « **Le travail invisible** – Enquête sur une disparition » Pierre-Yves Gomez s'intéressait il y a une dizaine d'années au phénomène de la disparition du travail. Une dérive selon laquelle les entreprises ne sont plus gérées qu'au travers d'abstractions (ratios et tableaux d'indicateurs). Ce faisant, elles se coupent des sources de la création de valeur et s'épuisent dans une course sans fin et sans contrôle anticipatif.

Or, la source de création de valeur réside dans le travail qui comporte trois dimensions : une dimension subjective (la réalisation de soi dans le travail), une dimension objective (ce qui est produit par le travail) et une dimension collective (aucun travailleur n'existe et ne crée seul).

La tendance actuelle consiste à nier de plus en plus les dimensions subjectives et collectives, pour ne plus se concentrer que sur la dimension objective, toujours plus mesurable. D'où l'émergence d'instruments et de modèles de mesure des performances et des impacts (financiers et extra-financiers) comme le Reporting Intégré, le GRI et d'autres.

On ne voit davantage dans le travail que des indicateurs associés (quantité produite, temps passé, etc.) et on ne gère plus le travail que par ce qui est mesurable. Alors que les dimensions subjectives et collectives demeurent fondamentales pour la création de valeur, et pour le fonctionnement du système dans son ensemble. Selon Pierre-Yves Gomez, ce n'est qu'en retrouvant pleinement les dimensions subjectives et collectives que les entreprises pourront repartir de l'avant.

LES NOUVELLES TENDANCES DE L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL



Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 17/11/22, inspiré de Gomez, P.Y., 2013, Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions, L'Expansion Management Review 3 (N° 150), pages 32 à 40

Les trois dimensions (objective, collective, subjective) de la notion de travail font aujourd'hui l'objet d'évolutions de plus en plus rapides.*

De manière plus globale, les grandes tendances de l'évolution de l'organisation du travail tournent autour de 4 pôles interconnectés : la flexibilité, l'individualisation, la technologie et l'autonomisation.

Flexibilité

Toute la transformation de l'organisation du travail se caractérise par une évolution vers toujours davantage de flexibilité sous des formes multiples (espace,

temps, mobilité physique et géographique, polyvalence, mobilité contractuelle, conciliation, etc.). Elle est à la fois recherchée et attendue par toutes les parties prenantes de l'organisation du travail. Aussi bien par l'entreprise, les syndicats et les travailleurs.

Individualisation

Cette caractéristique se retrouve aussi bien dans la société que dans le monde du travail. On observe un affaiblissement généralisé des institutions collectives (syndicats) et un renforcement des méthodes de **collaboration agiles**, méthodes d'intelligences collectives, etc. Parallèlement, on assiste à une

personnalisation des pratiques (contrôle, évaluation, management par objectif, carrière, package salarial, etc.). Dans une dimension plus subjective, l'individualisation se traduit par des formes de libertés et d'autonomie, mais qui peut également mener à des sentiments de solitude parmi les travailleurs dont tous ne disposent pas des compétences nécessaires pour assumer cette individualisation.

Technologie

L'élément technologique joue un rôle-clé dans la transformation de l'évolution du travail en ce qu'il permet tout à la fois le télétravail, la flexibilité et l'individualisation. Il amène à repenser les espaces-temps et à simplifier nos manières de fonctionner ensemble (partages de données, espaces de travail virtuels, etc.), tout en introduisant davantage de fluidité dans nos organisations collectives de travail.

Les apports technologiques servent également les ambitions d'automatisation pour mieux optimiser les processus de travail. Et poussent à la normalisation des compétences digitales, aussi bien dans la sphère privée que professionnelle.

Mais les technologies créent en même temps des tensions et des débats sans fin autour des questions liées au **transhumanisme** et **déshumanisme**. Deux notions profondément liées à notre vie future en relation avec les technologies.

Autonomie

La question de l'autonomie (« empowerment » en anglais) se traduit sous différentes formes (agilité, autogestion, autonomie de moyens, espaces-temps du travail, équilibre des vies professionnelles et privées) et s'articule autour de l'évolution des modes de management. Il s'agit d'une évolution qui vise à donner toujours plus d'autonomie aux employés, à décentraliser les prises de décision, ou à responsabiliser davantage les travailleurs. Ici aussi se pose la question des compétences nécessaires pour assumer ce nouveau rôle.

La question du management participatif repose par exemple sur cette notion qui interagit d'ailleurs avec les autres grandes tendances qui traversent la transformation de l'organisation du travail. Cette tendance à l'autonomisation se focalise sur les résultats tangibles du travail. Dès lors que l'on donne toujours plus d'autonomie de moyen aux travailleurs, et qu'on les laisse travailler où ils le souhaitent et quand ils le veulent. L'autonomie grandissante que l'on rencontre aujourd'hui dans de nombreuses organisations implique en retour une responsabilisation plus élevée des travailleurs et une plus grande prise en main de leur carrière. Cette notion fait bien entendu écho aux dernières tendances du télétravail et aux nouvelles idéologies managériales fortement teintées de ces valeurs d'autonomie et de responsabilisation.

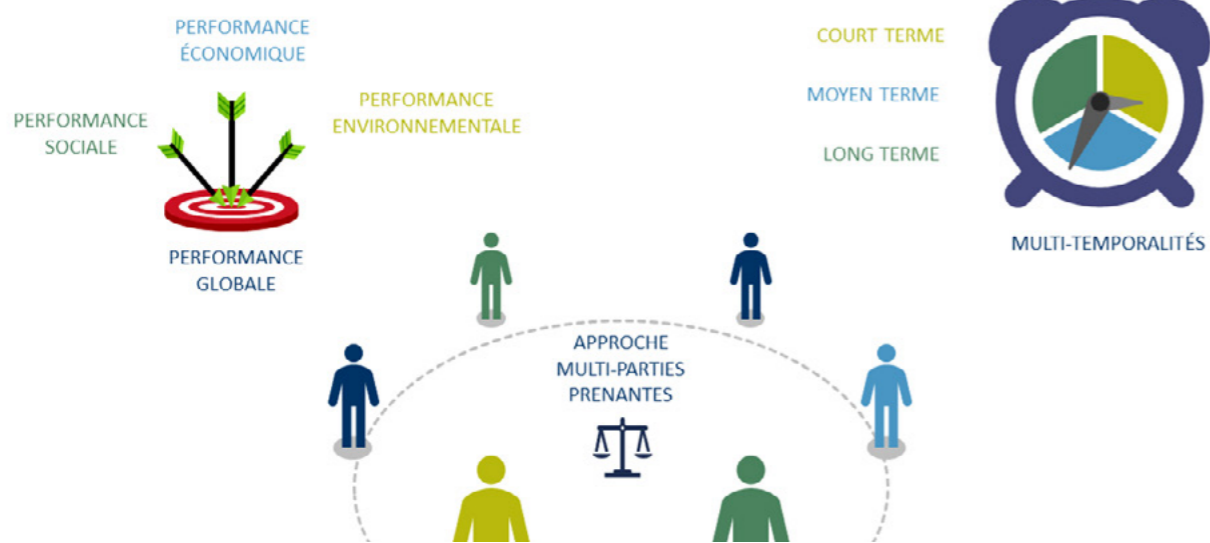
LES GRANDES TENDANCES OBSERVÉES



Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 17/11/22

* Pour plus d'informations, veuillez écouter le replay et consulter les documents de la conférence : Marine De Ridder et Anne Rousseau, « Synthèse des différentes tendances des changements observés dans l'organisation du travail (en Wallonie et à l'international) » (Conférence, Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon, 17 novembre 2022), <http://www.bassinfe-bw.be/conf-rence-17-11-22-synth-se-des-diff-rentes-tendances-des-changements-observ-s-dans-l-organisation-du-travail-en-wallonie-et-l-international---760--single>.

C'EST QUOI LE MANAGEMENT RESPONSABLE ?



Source : De Ridder, M. & Rousseau, A., présentation du 17/11/22. Inspiré des travaux de la Chaire en pratiques managériales innovantes (ICHEC Brussels Management School)

Le travail « soutenable »

Le concept de la soutenabilité, ou durabilité (de l'anglais « sustainable »), dans le système de l'organisation du travail devient central dans les réflexions actuelles liées à la transition socio-économique à l'œuvre de nos jours. Et compte tenu des enjeux du développement durable dans lequel nos économies entendent s'inscrire.

Le **travail soutenable** s'est également invité dans les débats autour de la santé des travailleurs et du vieillissement au travail.

Il trouve ses racines dans le rapport de la Commission Européenne commandité à l'eurodéputée danoise, Gro Brundtland de 1987 qui définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». C'est cette perspective qui va être transposée au fonctionnement de l'entreprise et ensuite au travail en particulier.

Ainsi, le système du travail soutenable doit pouvoir régénérer et développer les ressources humaines et sociales qu'il mobilise en trouvant des alternatives aux systèmes intensifs de travail. Or, ces systèmes apparaissent comme contradictoires avec le vieillissement, et les modes d'organisation du travail des entreprises qui mettent une pression croissante

sur le travail tandis que d'autre part, la population active vieillit. Ces deux tendances incompatibles sont à l'origine de nouveaux champs de réflexion autour du travail soutenable.

Il est intéressant toutefois de se demander comment les quatre tendances de l'évolution de l'organisation du travail (voir infra) sont en mesure de se combiner dans une perspective soutenable. Et comment il est possible de les envisager dans une perspective de croissance économique alternative.

Perspectives d'un management plus responsable

Dans un monde du travail de plus en plus complexe et qui ouvre la porte à de nouvelles modalités d'organisation, il est difficile de définir la meilleure pratique en la matière. En revanche, il est possible de se donner des lignes directrices pour organiser les choses et penser les pratiques à mettre en œuvre.

De plus en plus d'études font la promotion d'un **management responsable** reposant sur trois dimensions.

Un management qui se voudrait responsable doit ainsi afficher une approche « multi-parties prenantes » capable de prendre en compte des parties externes de l'organisation pour qu'elles s'intègrent

(clients fournisseurs, distributeurs, communautés, etc.). Le tout dans un souci de justice et d'équité.

Il doit en outre arborer une seconde dimension : la poursuite d'une **performance globale** (économique, sociale et environnementale) créatrice d'une valeur durable. L'approche globale de la performance nécessite donc de sortir d'une démarche de management « financiarisé » qui ne vise que la poursuite du profit.

Et enfin, le management responsable doit pouvoir prendre en compte différentes temporalités et ne pas se focaliser sur des approches à court terme. Il se veut donc attentif aux conséquences de ses actes à court, à moyen et à long terme, sans pour autant mettre en péril la survie des générations futures à cause de prises de décisions à court terme.

Ces trois dimensions sont porteuses d'avenir et aptes à réinventer les pratiques managériales de demain.

En cela, le nouveau management responsable s'impose comme le moteur de la transition de nouveaux modes d'organisation du travail.

Les « Objectifs de Développement Durable » liés au monde du travail

En septembre 2015, le Sommet des Nations-Unies sur le Développement Durable adoptait à l'unanimité un programme mondial ambitieux intitulé « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », un plan d'action qui vise à promouvoir 17 objectifs de développement durable (ODD) à tous les échelons de la vie professionnelle et individuelle en matière de pauvreté, d'inégalités, de climat, dégradation de l'environnement, prospérité, paix ou encore de justice. Partant de là, les experts des Nations-Unies ont répertorié les secteurs au sein desquels des avancées notables sont attendues en matière de responsabilité sociétale d'ici à 2030.

Il faut noter qu'à partir de 2015, la notion de Développement Durable ne s'applique plus uniquement à l'aspect environnemental comme dans le passé récent, mais à l'ensemble des activités humaines sur notre planète. Ainsi est-il question par exemple de recrutements durables, d'achats durables, de gestion durable des affaires, ...

Parmi ces 17 objectifs couvrant un large spectre des activités humaines, il en est deux qui nous intéressent plus particulièrement dans le cadre de cette approche liée à la transformation numérique et l'évolution du concept de travail.

Le premier concerne l'éducation (Objectif 4) en tant que pilier favorisant la mobilité socio-économique.

En mars 2020, soucieuse d'assurer la continuité de l'apprentissage, l'UNESCO a lancé la « Coalition mondiale pour l'éducation COVID-19 », un partenariat multisectoriel réunissant des organismes de l'ONU, des organisations de la société civile, des médias et des partenaires des technologies de l'information visant à concevoir des solutions innovantes et à les mettre en œuvre. Ces organismes s'efforcent aujourd'hui d'aider les pays à relever les défis de la connectivité et du contenu et à faciliter les possibilités d'apprentissage inclusives pour les enfants et les jeunes en cette période de perturbation soudaine et sans précédent de l'éducation.

Le second objectif étudié ici (n°8) vise à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Dans cette perspective, la croissance économique soutenue et partagée doit entraîner des progrès, créer des emplois décents pour tous et améliorer le niveau de vie des citoyens.

Une feuille de route prévoit un soutien international ainsi qu'un engagement politique pour garantir que chacun puisse avoir accès aux services essentiels et à la protection sociale. Elle vise également la promotion de la protection, les emplois, et le soutien des petites et moyennes entreprises ; ainsi que les travailleurs du secteur informel grâce à des programmes de relance économique.

Au-delà de la réponse immédiate à la crise, la pandémie de Covid-19 a donné les impulsions nécessaires pour accélérer la mise en œuvre de mesures attendues depuis longtemps pour placer le monde sur une trajectoire de développement plus durable et rendre l'économie mondiale plus résiliente aux chocs futurs.

* Le bilan chiffré des progrès réalisés est consultable sur le site : https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2019-12/SPW%20-%20Rapport%20indicateurs%20ODD-Synthetique_1.pdf

Bilan des stratégies de Développement Durable en Wallonie

La Wallonie n'a pas attendu le programme des Nations-Unies pour s'inscrire dans une démarche de développement durable. Bien que la Région se soit engagée à atteindre les 17 ODD dans les limites temporelles fixées par l'ONU, elle a mis en œuvre, depuis 2013, deux stratégies successives de développement durable qui ont servi de cadres pour encourager les initiatives en la matière de tous les acteurs – publics et privés – wallons. Une troisième stratégie est en cours d'élaboration.

Pour soutenir et accompagner ces acteurs dans leur transition vers un développement durable, la Région propose des outils sur les 17 ODD, et a lancé en 2020 des « coachings personnalisés » à destination d'organisations de différentes natures.

Chacune de ces stratégies a fait l'objet d'une évaluation de sa mise en œuvre, tandis que deux bilans des progrès ont été réalisés depuis 2017.

La troisième stratégie wallonne de développement durable (SWDD), intitulée « Ensemble vers les objectifs de développement durable ! », a été adoptée le 22 septembre 2022 par le Gouvernement wallon.

Cette stratégie engage l'ensemble du Gouvernement pour accélérer la mise en œuvre du Programme mondial de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 objectifs de développement durable (ODD) en Wallonie.

Son objectif consiste à mobiliser les acteurs wallons dans leur ensemble dans le cadre d'un plan d'actions qui sera mis en œuvre en collaboration avec le Partenariat wallon pour le développement durable, un organe de dialogue multi-acteurs composé de 25 membres*.

Appel à l'action pour une reprise économique et sociale pleinement inclusive

Parallèlement aux objectifs fixés par l'ONU, la 109^{ième} Conférence internationale du travail de l'OIT a débouché sur un « Appel mondial à l'action » pour une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente ».

Cet appel à l'action doit constituer une priorité absolue des politiques publiques et conduire les États à adopter des démarches concrètes pour transformer le monde du travail.

Il est vrai que les effets de la pandémie sur le monde du travail ont été à la fois dévastateurs et profonds. Ils ont provoqué des pertes en termes d'heures travaillées, se traduisant par une hausse du chômage, du sous-emploi, de l'inactivité, une diminution des revenus des travailleurs et des entreprises, notamment avec des fermetures parmi les microentreprises et les petites et moyennes entreprises, de nouveaux défis en matière de sécurité et de santé au travail et de droits fondamentaux au travail, etc.

La crise a également affecté de manière disproportionnée certaines catégories de population, les travailleurs de certains secteurs, et en particulier les femmes, les jeunes, dont toute une génération a connu des ruptures dans l'éducation, la formation et l'emploi, ou encore les personnes de l'économie informelle.

Vers une meilleure « normalité » du travail

L'Appel mondial à l'action combine deux séries d'actions, au niveau national et multilatéral. La première série d'actions couvre les mesures à prendre par les gouvernements nationaux et les partenaires sociaux, patronaux et syndicaux, pour parvenir à une reprise riche en emplois qui renforce de manière substantielle la protection sociale et celle des travailleurs, et qui soutienne les entreprises durables.

La seconde série d'actions concerne le rôle moteur de l'OIT dans la promotion d'une plus grande cohérence des politiques au niveau multilatéral pour aboutir à une reprise centrée sur l'humain qui soit inclusive, durable et résiliente, ainsi que l'appui à leur mise en œuvre.

Cet Appel demande concrètement aux pays de mettre en œuvre des stratégies de relance qui donnent la priorité au plein emploi et au soutien des entreprises durables, aux besoins des populations les plus vulnérables et les plus durement touchées par la pandémie, et à des niveaux de protection convenables pour tous.

Pour parvenir à une reprise généralisée avec des possibilités de travail décent pour tous, il est donc primordial de veiller à ce que les secteurs les plus touchés soient capables de rebondir.

Il faut dès lors mettre en place des politiques qui créent un environnement propice à l'innovation, et qui soutiennent les petites entreprises, le développement des compétences et la durabilité environnementale.

Il convient en outre de redoubler d'efforts pour promouvoir les droits fondamentaux, les normes internationales du travail et la protection des travailleurs, notamment en matière de niveau adéquat des salaires, de durée limitée du travail et de mesures fortes pour améliorer la sécurité et la santé au travail.

La crise a démontré la nécessité d'intégrer les pratiques de travail alternatives comme le télétravail, et de saisir l'occasion pour progresser dans le domaine de l'égalité entre hommes et femmes, pour combattre la violence et le harcèlement au travail.





CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après deux ans de pandémie, la façon de travailler a radicalement changé pour beaucoup d'entre nous. En rendant visible le travail de nombreuses personnes qui sont très souvent invisibles, le recours à la notion de **travail utile, crucial et essentiel** a contribué à une revalorisation de certains métiers. Cela ne concerne pas tous les emplois de bureaux, plus facilement transférables en télétravail.

Une enquête réalisée par la Région wallonne en janvier 2021 (Enquête « consultants ». Analyse de la dimension humaine dans le 4.0) pointait récemment la prise en considération des aspects humains dans les plans de transformation numérique des entreprises. L'investissement dans le capital humain et organisationnel devient indispensable à la réussite de la transformation numérique.

Sur base de cette réalité, les experts du monde de l'entreprise insistent désormais sur une série de recommandations.

Il convient tout d'abord d'accélérer le travail de sensibilisation des entreprises à l'importance du **facteur humain** dans les processus de **transformation numérique**. Bien que des actions soient déjà à l'œuvre, elles ne sont souvent pas suffisamment soutenues en termes de moyens pour avoir un réel impact sur le terrain.

En outre, le recours aux nouvelles technologies requiert de nouveaux types d'emplois et induit le développement de nouveaux marchés. La **digitalisation du travail** peut dès lors se traduire autrement que par la substitution pure et simple du capital humain par la machine et par la destruction d'emplois. On constate en effet qu'elle se traduit fréquemment par des processus de reconfiguration du contenu des postes, avec l'incorporation de nouvelles tâches et

la disparition d'anciennes au sein des métiers.

Pour autant, les avancées technologiques continueront à favoriser l'emploi qualifié, voire très qualifié, tandis que les emplois menacés seront des métiers requérant peu ou pas de qualification et peu chargés en compétences.

Pratiques de télétravail plus intelligentes

Si l'on se réfère au rapport publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2021), « À plus long terme, le niveau de productivité pourrait augmenter si la crise sert d'occasion pour adopter les pratiques de télétravail efficaces plus largement et de façon plus intelligente, et ainsi accroître le bien-être et l'efficacité des employés et réduire les coûts des entreprises. »

Ce processus pourrait contribuer à une accélération de la transition vers une « **nouvelle norme** » de travail.

Selon ce rapport, il est « important de comprendre les effets à long terme du télétravail à l'échelon de l'entreprise et de la productivité globale car il y a tout lieu de penser que cette forme de travail va gagner du terrain partout dans le monde. »

En cela, le recours généralisé au télétravail est appelé à devenir une caractéristique permanente de l'environnement professionnel futur.

Ce rapport transmet plusieurs messages, pointons celui-ci : « S'il est permis de penser que l'utilisation accrue du télétravail à long terme peut améliorer la productivité et divers autres indicateurs économiques et sociaux (bien-être des employés, égalité



entre les sexes, inégalités régionales, logement, émissions), son impact global n'est pas tranché et il ne faut pas exclure certains risques, en particulier pour l'innovation et la satisfaction des travailleurs. »

Un second message clé de ce rapport est le suivant : « Pour réduire au minimum le risque qu'un recours plus étendu au télétravail ne pénalise l'innovation à long terme et ne porte atteinte au bien-être des employés, les décideurs devront faire en sorte que le télétravail reste un choix et ne soit pas utilisé trop fréquemment ; la coopération entre les partenaires sociaux pourrait être essentielle pour répondre à certaines préoccupations telles que le « travail supplémentaire dissimulé ». »

En outre, un troisième message concerne l'accroissement des avantages potentiels du développement du télétravail pour la productivité et l'innovation : « les décideurs peuvent encourager la diffusion des bonnes pratiques managériales, le renforcement des compétences de gestion autonome et de maîtrise

des TIC, l'investissement dans l'aménagement de bureaux à domicile, et le déploiement rapide et fiable du haut débit sur les territoires nationaux. »

Un numéro spécial de la revue Regards économiques présente le regard croisé de trois experts (Hansez, Taskin, Thisse, 2021) : « Du point de vue des individus, les recherches sur le télétravail ont identifié de longue date des effets plutôt positifs en termes de satisfaction, de motivation, de bien-être ou de fidélisation, justifiant une demande, de la part des travailleurs, pour ce type d'arrangement »¹.

Les résultats d'une enquête menée durant le premier confinement en Belgique offrent toutefois une perspective nuancée des conditions de la pratique du télétravail : « Plus que jamais, la dimension du bien-être au travail semble clé dans la valorisation du télétravail par les individus et montre aussi les disparités de situations (familiale, professionnelle) qui amènent à apprécier différemment la flexibilité offerte par le télétravail. »².

¹ Isabelle Hansez, Laurent Taskin, et Jacques-François Thisse, « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? », Regards économiques, no 164 (8 juin 2021): 2, <https://doi.org/10.14428/regardseco/2021.06.08.01>.

² Hansez, Taskin, et Thisse, 2.

« Repenser la culture d'entreprise »

L'expérience de la crise sanitaire a conduit les organisations à mettre en œuvre de **nouvelles pratiques managériales**. À la question « quel management pour concilier distance et proximité dans le nouveau contexte ? », un grand nombre d'acteurs soulignent l'importance des valeurs culturelles pour maintenir le lien social, lutter contre le sentiment d'isolement et développer les solidarités, l'inclusion et l'esprit d'équipe. Pour donner des repères aux collaborateurs et insuffler du sens à l'ensemble des activités, des métiers et des missions de l'organisation³.

« Les entreprises ont besoin de faire évoluer les mentalités et les comportements » des employés. Cette évolution impose de questionner les valeurs et la manière dont elles se manifestent. « Comment muter sans renier son ADN ? Comment effectuer la mise à jour de la culture et des références communes d'une organisation ? Comment réaffirmer et décliner ses valeurs ? »⁴.

En accompagnant les transformations actuelles, les entreprises doivent parvenir à rendre les expériences de travail plus positives, tout en se préparant à la résilience nécessaire du monde du travail de demain.

Investir dans les technologies du télétravail

Si l'on se réfère à un l'article paru de Frimousse et Peretti, « tout indique que [le télétravail] va, au moins partiellement, [...] constituer la nouvelle norme [de travail], même s'il faisait déjà partie de la culture organisationnelle de nombres d'organisations »⁵. Dans les faits, de multiples avantages accompagnent le télétravail, pour ne citer que la flexibilité des horaires, ou la réduction voire l'absence de déplacement entre la maison et le lieu de travail. « Tout ceci occasionne « besoin de moins d'espace pour les organisations et des économies substantielles induites en termes de coûts de location d'immobilier ou encore – une meilleure conciliation travail-famille en lien avec cette flexibilité »⁶. Autant d'arguments susceptibles de rendre plus attractives les organisations qui y recourent.

En contrepartie, les organisations doivent consentir davantage d'investissements en matière technologique et de formation, à tous les niveaux hiérarchiques, pour conserver leurs performances.

Le management à distance s'impose pour mettre en œuvre des stratégies de gestion par objectifs et pour favoriser une plus grande autonomie décisionnelle au travail.

La forme privilégiée du télétravail dans les organisations est toutefois susceptible d'entraîner certains inconvénients tant sur le plan physique que psychologique.

Sur le plan psychologique, il faut craindre les effets de l'hyperconnexion au travail, la diminution des liens entre les employés, voire leur isolement, et la difficulté de maintenir des liens sociaux avec les collègues.

Encourager le « coworking »

Sur le plan physique, on évoque de plus en plus un « mauvais aménagement de l'espace et de l'équipement de travail » qui constitue un des principaux déterminants du confort physique. De telles situations sont susceptibles d'engendrer des postures contraignantes et même d'occasionner des troubles musculo-squelettiques.

La prise de conscience de ces risques sur la santé et la sécurité des employés conduit de nombreux spécialistes du monde du travail à attribuer plus d'importance à une formule hybride associant deux modes de travail que sont le « présentiel » et le travail à distance.

Cette tendance explique, par ailleurs, l'engouement actuel pour le « coworking », étant donné que cette formule favoriserait davantage le sentiment d'inclusion.

Sur un plan économique, un virage en matière de stratégie de développement s'impose, aussi bien en termes de réorganisation du marché de l'emploi et des conditions de travail que d'éducation et de formation, de réseau de la santé, etc.

Les entreprises, quant à elles, devront faire preuve d'innovation en révisant leurs modèles stratégiques.

Tout porte d'ailleurs à le croire lorsqu'on constate que les grandes crises ont presque toujours été des accélératrices d'innovation menant généralement à des cultures organisationnelles revisitées.

Enjeux et défis de la transformation du travail post-covid

La transformation sociétale majeure qui s'opère sous nos yeux a remodelé les modes de travail et les pratiques des travailleurs. Nous traversons une phase de transition où beaucoup de changements peuvent encore s'opérer. La rapidité d'adaptation des entreprises reste donc primordiale dans un contexte de marché du travail tendu.

Il importe donc que les dirigeants intègrent les changements d'attentes des employés et du rapport au travail pour s'assurer que leur entreprise reste alignée avec l'évolution du marché. Cette remise en question implique notamment une révision de leur approche en matière de rétention et de développement des collaborateurs.

La situation sanitaire que nous connaissons a également rebattu les cartes de nos certitudes. Complexité et incertitude sont devenues plus que jamais des caractéristiques largement partagées dans les entreprises. Pour autant, ce contexte peut être porteur de nouvelles opportunités en nous amenant à revoir certaines priorités personnelles et professionnelles. Ainsi, « le déconfinement a été, pour bon nombre [de travailleurs,] l'occasion de redécouvrir les joies de moments simples partagés en famille ou entre amis ou entre collègues. Le télétravail qui s'est généralisé, certes parfois avec des contraintes familiales, logistiques ... a permis le maintien d'une activité économique et préservé des emplois »⁷. (Frimousse, Peretti, 2021).

Autrement, dit, le monde post-Covid-19 sera l'occasion pour bon nombre d'entreprises de consolider des valeurs de solidarité, d'entraide au sein d'un collectif qui peut aider à traverser cette période tumultueuse.

Le « bon management » à l'heure de la mutation du travail

L'arrivée massive sur le marché du travail de la génération Millennials, née dans les années 80, a provoqué « une mutation lourde du rapport au travail et plus généralement de la place du travail dans la vie des employés ».

Aujourd'hui, « le travail n'est plus au centre de la vie des travailleurs, surtout chez les plus jeunes. Cette révolution désarçonne patrons, entrepreneurs et autres managers depuis quelques années »⁸.

De nombreux experts en sciences humaines tentent de décrypter le phénomène de transformation du travail -et donc de l'entreprise- afin de donner des clés aux acteurs concernés pour mieux comprendre et s'adapter.

Le rééquilibrage des rapports de force dans l'entreprise ramène sur le devant de la scène des recettes et pratiques quasi ancestrales. Le « bon management » doit désormais reposer sur la pédagogie pour donner du sens à l'action dans un monde complexe. Ainsi que sur la subsidiarité, une nouvelle pratique du pouvoir et de la responsabilité qui consiste à davantage permettre que transmettre.

Parallèlement, « le beau travail de qualité » doit aussi reprendre sa place au sein de l'entreprise.



³ Brahim Habriche, « La Covid-19 est devenue un analyseur du paradigme du management actuel », La Vie éco (blog), 23 janvier 2022, <https://www.lavieeco.com/carriere-rh/la-covid-19-est-devenue-un-analyseur-du-paradigme-du-management-actuel/>.

⁴ Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti, « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 », Question(s) de management 31, no 1 (2021): 151, <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>.

⁵ Frimousse et Peretti, 161.

⁶ Frimousse et Peretti, 161.

⁷ Frimousse et Peretti, 161.

⁸ Emmanuelle Duez, « La mutation du Travail, cette onde de choc qui bouleverse l'Entreprise », La Tribune, 16 novembre 2022, <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/la-mutation-du-travail-cette-onde-de-choc-qui-bouleverse-l-entreprise-940662.html>.



Ainsi, « bon management, beau travail, mais aussi « juste distance », deviennent source d'un engagement de meilleure qualité »⁹.

« Le travail qui mute sous nos yeux serait alors le stigmate d'une réaction presque immunitaire à l'ultra modernité, la tentative d'un autrement, d'autres possibles, remettant en cause le statu quo et le système établi, les repères, les réflexes, les fondamentaux d'hier et d'aujourd'hui »¹⁰.

Le manager en quête de travail « attractif »

« La quête de sens qui anime de plus en plus de salariés, les velléités de certains à suivre la tendance à la démission et la pénurie généralisée des talents ont sérieusement perturbé le monde de l'entreprise »¹¹.

Pourtant, « certains managers réussissent mieux à limiter leur turnover ». Selon eux, c'est la valeur accordée au travail qui est remise en question. Chez les jeunes comme chez les moins jeunes, « Il n'est plus souvent question de devoir moral, de respect de la parole donnée, de sacrifices ou même d'effort »¹².

L'ambition d'une carrière ininterrompue est considérée d'un autre âge. Les attentes majeures des candidats sont exprimées à propos de l'autonomie, du sens et de l'instant présent.

« La hiérarchie des priorités des salariés s'est diversifiée. Les priorités des uns et des autres sont en mouvement et l'avenir verra s'accélérer leur évolution probablement autour d'un élément central : "le choix". Le choix d'une entreprise qui correspond à certaines valeurs, le choix d'organiser son temps et ses missions, le choix de s'engager pour des causes sociétales et environnementales qui "comptent réellement" ».

« Pour continuer à attirer les talents, les entreprises vont devoir intégrer de nouveaux leviers de motivation ».

Un défi considérable qui repose sur une fidélisation plus efficace et durable. « La meilleure compréhension des nouvelles attentes croisée avec les apti-

⁹ Duez.

¹⁰ Duez.

¹¹ François Rottelur, « Que deviendra la valeur travail en 2023 ? », Auto Infos (www.auto-infos.fr, 25 novembre 2022), <https://www.auto-infos.fr/article/que-deviendra-la-valeur-travail-en-2023.260612>.

¹² Rottelur ibidem.

tudes constatées chez un candidat permettra de mieux identifier son profil dès les premiers échanges. En retour elle aidera à repenser un poste selon les principales motivations exprimées par ce potentiel candidat en adaptant la présentation des missions pour optimiser l'adhésion »¹³.

Aux employeurs de mieux comprendre ce qui se cache et se cachera derrière la valeur travail pour devenir plus attractifs.

En résumé, la transition vers une flexibilité complète de la main-d'œuvre s'est imposée en raison de la pandémie de Covid-19, mais celle-ci n'a fait qu'accélérer un phénomène que nous connaissions depuis longtemps. Autrement dit, cette flexibilité intégrale est le prolongement naturel de la diversité sous toutes ses formes. Dès lors, trouver un équilibre entre la liberté apparente que la flexibilité offre aux travailleurs d'une part, et la nécessité d'améliorer la productivité, de l'autre sera le véritable défi que devront relever les dirigeants de toute entreprise moderne en 2023 et au-delà.

Et demain ? La transformation par l'expérimentation

Un rapport réalisé conjointement par le CESEP, l'UCLouvain et l'Université Saint Louis avec l'appui de nombreux organismes a souligné que de nombreuses propositions sont apparues à l'issue du premier confinement. Elles sont des réponses aux enjeux mis en lumière par la crise sanitaire et ses conséquences sur le monde du travail : « Néanmoins, ..., il ne faut pas négliger le travail de mobilisation qui sera nécessaire pour rendre ces propositions pertinentes et appropriables à de plus larges pans de la population. L'expérimentation des propositions constituerait une voie intéressante à suivre (Charles et Desguin)¹⁴ ».

Il est remarqué qu'« en effet, c'est l'expérience de l'autonomie collective qui donne soif de démocratie. Ce sont les marques de reconnaissance par autrui à l'égard du sens de son travail qui portent l'idée de garantir un emploi capable qui permette de prendre soin des autres et de la planète... ». C'est également l'envie de modifier la place qu'occupe le travail dans nos vies qui prépare la mise en œuvre des « pratiques de sobriété ».

¹³ Rottelur ibidem.

¹⁴ Julien Charles et Samuel Desguin, « Aux confins - Travail et foyer à l'heure du (dé)confinement », CESEP, TED-CriDIS, USL-B, 2020, 152.

¹⁵ Charles et Desguin.

Ce rapport ajoute qu'« expérimenter, c'est promouvoir un dialogue particulier entre la réforme institutionnelle et les pratiques. Cela consiste à « tester » des dispositifs, dans le dialogue entre acteurs publics et partenaires sociaux, dans l'implication des associations de la société civile et des citoyens concernés, sur des territoires et pour des temps limités, afin d'évaluer s'ils constituent des réponses adéquates aux problèmes des citoyens »¹⁵.

Concernant les propositions, elles devraient être « à la fois précises et opérationnelles. Précises, au sens où elles sont limitées et n'imposent pas que d'autres enjeux soient résolus pour être mis en œuvre sur un territoire donné. Opérationnelles, au sens où elles anticipent les conditions de leur mise en œuvre en termes de modalités pratiques, de financement et d'articulation avec d'autres dispositions existantes. »

Le rapport conclut qu'il est important « d'expérimenter au plus vite des propositions qui embrassent les enjeux écologiques, démocratiques et sociaux. »



Quelques pistes

Les nombreux constats partagés lors des conférences organisées par l'Instance bassin ainsi que les rapports, articles mentionnés permettent de nourrir la réflexion.

Dans un contexte global fort mouvementé, le monde du travail continue à se transformer notamment sous l'influence des (ou grâce aux) nouvelles technologies. Différents profils d'individus sont identifiés suivant leur accès ou non aux technologies numériques. Les personnes déjà précarisées seraient davantage vulnérables sur le marché de l'emploi.

Les conséquences sont multiples notamment en matière de gestion (management) du travail au sein des entreprises, au sein des espaces partagés, ou au domicile des travailleurs, en prenant en compte la capacité des travailleurs à concilier le télétravail, le travail en présentiel, en hybride avec leur vie privée... Parallèlement, des catégories distinctes de travailleurs apparaissent : ceux dont les tâches sont considérées comme « télétravaillables » ou non.

Le concept de travail et la place occupée par le travail ont fortement évolué, même si celui-ci reste central dans la vie des individus. Le contexte de travail exige des niveaux de compétences transversales plus élevés : flexibilité, agilité, autonomie, responsabilité... Pour de nombreux métiers, la valorisation du travail effectué constitue un défi permanent.

La façon de vivre le travail semble donc se modifier avec des attentes ou des valeurs spécifiques en fonction des générations ou des situations sociales vécues. Pour la nouvelle génération entrant sur le marché du travail, le sens du travail serait davantage questionné. Quelle serait la marge de manœuvre des travailleurs ou « futurs » travailleurs ? Quelle est leur capacité à choisir l'univers professionnel et le type d'entreprise pour laquelle ils souhaiteraient travailler ?

L'entreprise entame un processus de questionnement. Elle interroge le type de management, son propre mode de fonctionnement, ses valeurs, ses modes de gestion du personnel, le rôle du manager, la façon de conduire le changement, la participation ou non des travailleurs aux décisions la concernant... Afin de répondre à des objectifs (notamment de développement durable) à long terme, il semblerait essentiel de rendre le travail plus « attractif », davantage « soutenable », dans une économie plus « circulaire » et d'interroger les valeurs permettant de maintenir le lien avec et entre les travailleurs. De plus, comment organiser les différents temps de travail possibles ?

Les mondes de l'enseignement, de la formation, de l'insertion, de l'emploi sont confrontés aux multiples bouleversements vécus au sein du monde du travail. Pour ces acteurs, il s'agit de préparer, d'outiller, d'accompagner au mieux les individus, étudiants ou demandeurs d'emploi, qui souhaitent intégrer le marché du travail en pleine mutation, mutation qu'eux-mêmes vivent en tant qu'organisation, institution ou entreprise.

Dans le cadre de leurs missions respectives, les opérateurs pourront être amenés à interroger le sens donné au travail, l'importance des valeurs identifiées et choisies par les individus, leurs attentes, leurs représentations (salaires, équilibre vie personnelle et professionnelle) tout en prenant en compte les différents moments traversés au cours d'une carrière et la santé au travail...

Une réflexion pourrait être menée sur les tensions existant entre la demande et l'offre d'emploi tout en prenant en compte les valeurs portées par les uns et les autres afin de concilier les deux mondes, sur les tensions entre l'importance accordée au collectif et à l'individuel, sur certains paradoxes pouvant être induits par les nouveaux modes de travail, et ce dans une perspective de travail « soutenable », sur les espaces de participation envisageables.

De nombreuses questions restent en suspens notamment concernant la conciliation entre le travail et les autres moments de la vie... Comment réduire le fossé existant entre les réalités de l'entreprise et les attentes des plus jeunes ? Comment susciter l'adhésion ? Comment gérer les désillusions ? Comment apporter du sens aux apprentissages ? Comment gérer les tensions pouvant être induites par à la fois les injonctions de développement personnel et un contrôle accru du travail effectué ? A chaque acteur de tenter d'apporter des éléments de réponses et de poursuivre le débat.

Cet ouvrage de réflexion sera diffusé de deux manières : un support papier sera disponible et une version électronique sera mise en ligne sur notre site internet.

Dans le souci de poursuivre plus longuement la réflexion sur l'évolution du concept de travail, nous proposons d'assurer une veille sur cette thématique afin de permettre de relayer des informations, des études et/ou des publications futures.

Nous vous invitons à venir consulter régulièrement cet axe de travail sur notre site internet et/ou à nous envoyer des annonces dont nous pourrions y faire écho.

QUELQUES CHIFFRES

Chiffres clés sur l'évolution de l'organisation du travail en Belgique (Statbel) :

Autonomie du travail

8,2% des salariés ont une totale liberté de choisir leurs horaires de travail.

28% estiment avoir une certaine liberté de travail dans un cadre donné.

63,8% n'ont aucune autonomie en matière d'horaires de travail.

36,6% des managers disposent de cette autonomie, contre 22,8% de femmes managers.

Télétravail

41,5% des salariés belges ont la possibilité de travailler à domicile.

Le nombre de télétravailleurs belges a doublé en 4 ans.

Plus les personnes sont diplômées, plus elles télétravaillent.

Corrélation entre niveaux de diplôme et télétravail.

Développement du travail en équipe

Une étude de Eurofound observe une évolution du travail collaboratif dans 3 secteurs : l'industrie manufacturière, les transports et l'entrepôt, la santé humaine et l'action sociale.



¹ 2021 : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/lorganisation-du-travail-varie-fortement-entre-les-salaries-et-les-independants>

Les conditions précaires des métiers de « deuxième ligne » durant la crise Covid-19

En Europe comme aux États-Unis, la crise du Covid-19 a mis en évidence l'importance cruciale d'un certain nombre de métiers « essentiels », nécessaires à la prise en charge des malades, mais aussi à la continuité de la vie économique et sociale, dont l'activité s'est poursuivie même pendant les périodes de confinement. Parmi eux, certains ont pu travailler à distance, mais une part importante a dû poursuivre un travail sur site, avec un risque plus ou moins grand d'exposition au Covid-19, selon l'intensité des contacts sociaux au travail. Dans la plupart des pays, ces travailleurs ont été qualifiés de travailleurs du « front », le discours politique ayant de plus distingué entre les professions médicales en « première ligne » et les métiers du commerce, des transports, des services...en « deuxième ligne ».

Les conditions de travail et d'emploi des travailleurs de 2^{ème} ligne, c'est-à-dire de ces personnes sommées de poursuivre leur travail durant la pandémie étant donné des conditions de travail considérées comme non adaptées au travail à distance, ont été analysées à la lumière de leur situation professionnelle d'avant la crise.

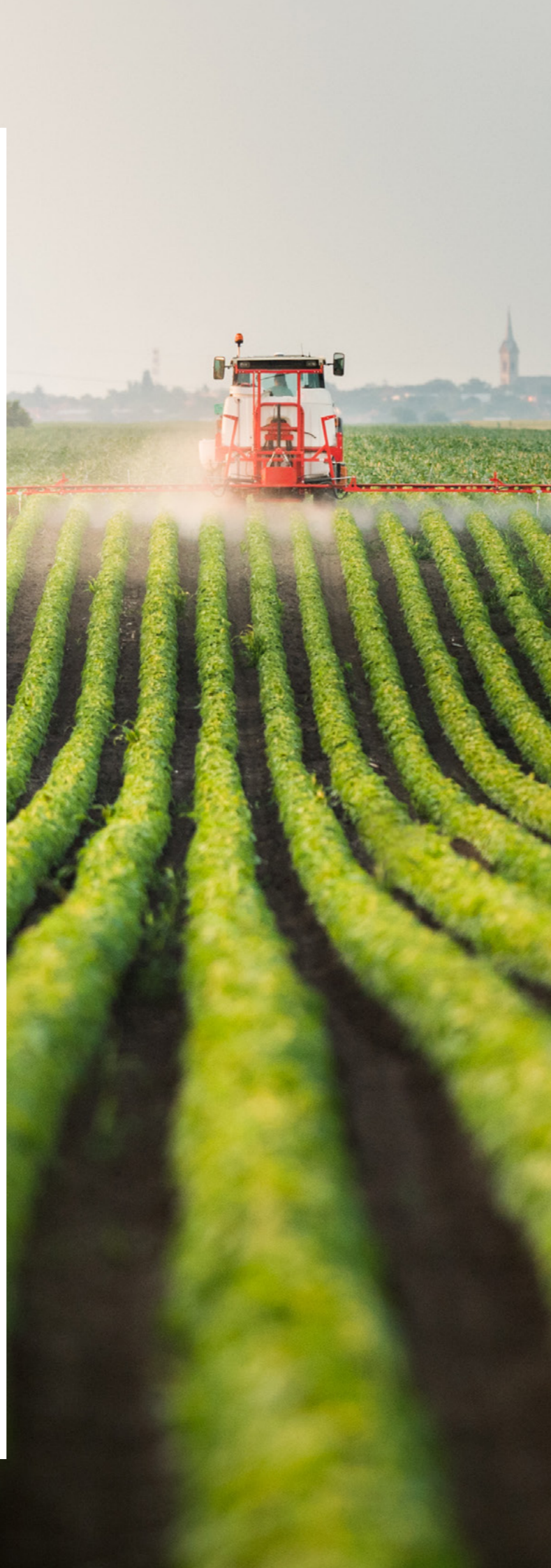
Une étude de l'institut français Dares (2021) dresse les caractéristiques de ces travailleurs : il apparaît que ces personnes sont deux fois plus souvent employées via des contrats courts et donc précaires, avec des salaires moyens inférieurs de 30% par rapport à l'ensemble de la population française salariée¹.

Ce public salarié affiche un temps de travail plus faible que la moyenne (sauf pour les conducteurs), avec des mises au chômage plus fréquentes, des opportunités d'évolution de carrière peu élevées, et une plus grande exposition aux risques d'accidents de travail.

Pour autant, cette catégorie de salariés ne montre pas plus d'insatisfaction au travail que les autres salariés du secteur privé. Il est en outre intéressant de constater que ce même public affiche un fort sentiment d'utilité dans son travail, même avant la crise sanitaire.

Ces métiers de la deuxième ligne présentent par ailleurs un niveau très élevé de ségrégation par genre et apparaissent très hétérogènes dans leurs conditions de travail et d'emploi, de sorte que ce diagnostic global doit être sensiblement nuancé selon les professions considérées, qui n'éprouvent pas les mêmes difficultés.

¹ Thomas Amossé et al., « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise Covid-19 : quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ? », Document d'études (Dares, mai 2021), 15, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/covid-19-metiers-de-deuxieme-ligne>.



BIBLIOGRAPHIE

Rapports et études :

Amossé, Thomas, Mikael Béatriz, Christine Erhel, Malik Koubi, et Amélie Mouroux. « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise Covid-19 : quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ? » Document d'études. Dares, mai 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/covid-19-metiers-de-deuxieme-ligne>.

Baléo, Marie, et Suzie Canivenc. « Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie ». Working paper. Paris: CERNA, 31 mars 2022. https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data19/1941-Working-Paper-Attentes-des-jeunes-et-travail_Final.pdf.

Ceurstemont, Yves. « Mobility and Fleet Barometer 2022 ». Baromètre. Arval Mobility Observatory, 2022. <https://www.arval.be/fr-be/actualite/arval-mobility-observatory-barometer-2022>.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. « Notre avenir à tous. Rapport Brundtland ». ONU, avril 1987.

Daubresse, Coraline, Bruno Hoornaert, et Benoît Laine. « Télétravail et demande de transport : une évaluation dans le modèle PLANET ». Working paper. Bureau Fédéral du Plan, novembre 2020. https://www.plan.be/publications/publication-2059-fr-teletravail_et_demande_de_transport_une_evaluation_dans_le_modele_planet.

Durrieux, Charlotte, Marine De Ridder, Alain Ejzin, et Anne Rousseau. « Quelles pratiques managériales pour attirer et retenir les (futurs) jeunes travailleurs formés en business/management school ? ». Rapport de recherche, 2021. <https://www.ichec.be/fr/CPMI>.

« Future of work : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ? » Etude. Mazars et OpinionWay, 2019. https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version/file/GenZ_Etude_2019.pdf.

« La grande invaZion ». Etude. BNP Paribas et the Boson Project, janvier 2015. <https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnppptbp.pdf>.

« La place du travail dans la vie ». Trimestriel d'information. La lettre EMERIT. Namur: Fondation Travail-Université, 2008. <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Emerit53.pdf>.

« Le COVID-19 et le monde du travail: Répercussions et réponses ». Note de synthèse. Observatoire de l'OIT, 18 mars 2020. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_739156/lang--fr/index.htm.

« Millenials Disappointed in Business, Unprepared for Industry 4.0 ». 2018 Deloitte Millennial Survey. Deloitte, 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.

« Prise en compte des compétences transversales: définitions et enjeux ». Document. IBEFE Brabant wallon, juin 2017. <http://www.bassinfe-bw.be/prise-en-compte-des-comp-tences-transversales-d-finitions-et-enjeux--468--single>.

« Striving for Balance, Advocating for Change ». The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Deloitte, 2022. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf.

« Talent Pulse 2021 - Polsslag van de arbeidsmarkt ». Whitepaper. Acerta, 2021. <https://www.acerta.be/uploads/media/6176cad39d627/whitepaper-talent-pulse-acerta.pdf?20211012154305>.

Vendramin, Patricia. « Travail soutenable, faisable, durable : de quoi parle-t-on ? » Note d'éducation permanente. Namur: Fondation Travail-Université, juin 2016. https://www.ftu.be/images/documents/mutations-du-travail/2016-09-Travail_soutenable.pdf.

Wrzesinska, Dagmara, Daphné Vander Elst, et Ludo Kruppels. « Télétravail en Belgique - avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du COVID19 ». Bruxelles, Belgique: institut Vias - KCC, 27 septembre 2021. <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>.

Articles et ouvrages scientifiques :

Audebrand, Luc K. *Le management responsable : Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval, 2018.

Carney, Brian M., et Isaac Getz. *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion, 2013.

Charles, Julien, et Samuel Desguin. « Aux confins - Travail et foyer à l'heure du (dé)confinement », CESEP, TED-CriDIS, USL-B, 2020, 152.

Dalmas, Michel. « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XXV, n° 60 (2019): 97-116. <https://doi.org/10.3917/rips1.060.0097>.

Daoust, Giles. *Un Entrepreneur au temps du covid*. Title Media, 2023.

De Becdelièvre, Pauline, et François Grima. « La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail ». *Revue française de gestion* 293, n° 8 (2020): 151-60. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00491>.

De Man, Jeroen, Eva Rens, Edwin Wouters, Kris Van Den Broeck, Veerle Buffel, et Vincent Lorant. « L'effet du confinement lié au Covid-19 sur la santé mentale des jeunes ». *Neurone* 26 (2021): 6.

De Ridder, Marine. « (Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée ». Thèse de doctorat, UCL - Université Catholique de Louvain, 2021. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:244599>.

Durrieux, Charlotte, Marine De Ridder, Alain Ejzin, et Anne Rousseau. « Quelles pratiques managériales pour attirer et retenir les (futurs) jeunes travailleurs formés en business/management school ? ». Rapport de recherche, 2021. <https://www.ichec.be/fr/CPMI>.

Endenburg, Gerard. *Sociocracy: The Organization of Decision-Making: « No Objection » as the Principle of Sociocracy*. Eburon, 1998.

Frimousse, Soufyane, et Jean-Marie Peretti. « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 ». *Question(s) de management* 31, n° 1 (2021): 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>.

Gaviria, Sandra, et David Mélo. « Jeunes au travail en France : en quête d'une place ». *Revue Jeunes et Société* 5, n° 2 (2020): 12-32. <https://doi.org/10.7202/1085570ar>.

Gomez, Pierre-Yves. *Le travail invisible: enquête sur une disparition*. Desclée de Brouwer, 2019.

Hansez, Isabelle, Laurent Taskin, et Jacques-François Thisse. « Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? » *Regards économiques*, n° 164 (8 juin 2021). <https://doi.org/10.14428/regardseco/2021.06.08.01>.

Herzog, Benno. « Invisibilization and Silencing as an Ethical and Sociological Challenge ». *Social Epistemology* 32, n° 1 (2 janvier 2018): 13-23. <https://doi.org/10.1080/02691728.2017.1383529>.

Laasch, Oliver, Roy Suddaby, R. Freeman, et Dima Jamali. *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing, 2020. <https://doi.org/10.4337/9781788971966>.

Lallement, Michel. *Le travail: une sociologie contemporaine*. Gallimard, 2007.

Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées*. Tredaniel, 2015.

Reinventing organizations - Vers des communautés de travail inspirées. 1^{er} édition. Diateino, 2015.

Lee, Michael Y., et Amy C. Edmondson. « Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing ». *Research in Organizational Behavior* 37 (1 janvier 2017): 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

« Les effets inégaux du télétravail dans les organisations : à qui profite cette pratique ? » Conférence présentée à la Conférence organisée par le CEET, Cnam Paris, 11 janvier 2022. <https://travailformation.hypotheses.org/17019>.

Liret, Pierre. *La solution coopérative*. Les Petits Matins, 2016.

Marx, Karl. *Le Capital*. Culture commune, 2012.

Méda, Dominique. « Quelle place pour le travail ? » In *Le travail*, par Dominique Méda, 83-116, Presses Universitaires de France. Que sais-je ? Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2010. <https://www.cairn.info/le-travail-9782130578994-p-83.htm>.

Robertson, Brian-J., Bernard-Marie Chiquet, David Allen, et Christophe Billon. *La Révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*. Paris: LEDUC.S, 2016.

Tremblay, Diane-Gabrielle. « La COVID-19 et les transformations du travail et de l'emploi ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° Hors-série. Transformations (1 novembre 2021). <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14785>.

Trottier, Claude. « L'analyse des relations entre le système éducatif et le monde du travail en sociologie de l'éducation : vers une recomposition du champ d'études ? » *Éducation et sociétés* 16, n° 2 (2005): 77-97. <https://doi.org/10.3917/es.016.0077>.

Wilkinson, Adrian, Paul J. Gollan, Mick Marchington, et David Lewin, éd. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. 1st edition. Oxford: Oxford University Press, 2010.

Presses et sites internet :

Acerta. « Plus du double de travailleurs de moins de 25 ans ont quitté leur employeur en 2022 par rapport à l'année dernière », 24 août 2022. <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/plus-du-double-de-travailleurs-de-moins-de-25-ans-ont-quitte-leur-employeur-en-2022-par-rapport-a-lannee-derniere>.

Bendavid, Romain. « "Plus rien ne sera jamais comme avant" dans sa vie au travail ». *Fondation Jean-Jaurès (blog)*, 1 juillet 2022. <https://www.jean-jaures.org/publication/plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail/>.

Blog Chooseandwork. « La flexibilité dans le travail au service de la productivité », 25 mars 2019. <https://www.blog.chooseandwork.fr/flexibilite-travail-service-de-productivite/>.

De Wit, Elke. « Les compétences recherchées par les entreprises en 2022 ». *Learning Blog NCOI Learning (blog)*, 24 mai 2022. <https://blog.ncoi.be/fr/developpement-personnel/competences-recherchees-par-entreprises-2022>.

Dujardin, Claire. « Jeunes en situation de NEET (ni à l'emploi, ni en enseignement, ni en formation) ». *Iweps (blog)*, 1 décembre 2022. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/18-24-ans-situation-de-neet-a-lemploi-enseignement-formation/>.

Duperrin, Bertrand. « Quelles tendances définissent le futur du travail en 2022 ? » *Bloc-Notes de Bertrand Duperrin (blog)*, 2 août 2022. <https://www.duperrin.com/2022/08/02/quelles-tendances-definissent-le-futur-du-travail-en-2022/>.

Gadot, Marion, et Noémi Capell. « Génération Z : quelles sont leurs attentes du monde du travail ? » *HAYS* (blog), 27 janvier 2022. <https://www.hays.fr/blog-hays-france-luxembourg/tout-ce-que-vous-devriez-savoir-sur-la-generation>.

Habriche, Brahim. « La Covid-19 est devenue un analyseur du paradigme du management actuel ». *La Vie éco* (blog), 23 janvier 2022. <https://www.lavieeco.com/carriere-rh/la-covid-19-est-devenue-un-analyseur-du-paradigme-du-management-actuel/>.

Lallement, Michel. « Les trois révolutions du télétravail ». *AOC media - Analyse Opinion Critique* (blog), 3 février 2021. <https://aoc.media/analyse/2021/02/03/les-trois-revolutions-du-teletravail/>.

Leroy, Sophie. « Pourquoi le télétravail n'est pas la solution miracle pour la mobilité ». *L'Echo*, 20 novembre 2020, sect. Dossiers. <https://www.lecho.be/dossier/mobilite/pourquoi-le-teletravail-n-est-pas-la-solution-miracle-pour-la-mobilite/10266617.html>.

Mikolajczak, Charlotte. « Les entreprises relookent leurs bureaux : moins de postes de travail, plus d'espaces lounges ». *La Libre.be*, 15 décembre 2022. <https://www.lalibre.be/economie/immo/2022/12/15/les-entreprises-relookent-leurs-bureaux-moins-de-postes-de-travail-plus-despaces-lounges-3VZS6HJLMNBOLNHKP2LD-M3G6E4/>.

Rodier, Anne, et Jules Thomas. « Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse ». *Le Monde.fr*, 23 janvier 2022. https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html.

« Soft skills & hard skills : quelles différences entre ces compétences ? », 22 avril 2021. <https://moodwork.com/blog/well-being/liste-des-soft-skills/>.

Conférences :

De Ridder, M., & Rousseau, A. (2022a, septembre 22). *L'évolution de la participation démocratique/citoyenne des travailleurs au sein des entreprises ?* [Conférence]. Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon. <http://www.bassinefe-bw.be/conf-rence-22-09-22---partie-2-l-volution-de-la-participation-d-mocratique-citoyenne-des-travailleurs-au-sein-des-entreprises---754--single>

De Ridder, M., & Rousseau, A. (2022b, novembre 17). *Synthèse des différentes tendances des changements observés dans l'organisation du travail (en Wallonie et à l'international)* [Conférence]. Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon. <http://www.bassinefe-bw.be/conf-rence-17-11-22-synth-se-des-diff-rentes-tendances-des-changements-observ-s-dans-l-organisation-du-travail-en-wallonie-et-l-international---760--single>

Dupont, C., & Godfroid, C. (2022, septembre 22). *La finalité du « travail » est-elle en train de changer ?* [Conférence]. Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon. <http://www.bassinefe-bw.be/conf-rence-22-09-22---partie-1-la-finalit-du-travail-est-elle-en-train-de-changer---753--single>

Giuliano, R. (2022, avril 21). *Ressources humaines et conduite du changement* [Conférence]. Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon. <http://www.bassinefe-bw.be/conf-rence-21-04-22-ressources-humaines-et-conduite-du-changement--738--single>

Graceffa, S. (2022, mai 19). *Impacts et incidences des changements organisationnels* [Conférence]. Evolution du concept de Travail : état des lieux et perspectives, IBEFE Brabant wallon. <http://www.bassinefe-bw.be/conf-rence-19-05-22-impacts-et-incidences-des-changements-organisationnels--739--single>



BASSIN EFE
INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI
BRABANT WALLON

IBEFE Brabant wallon
Avenue Robert Schuman, 10 - 1401 NIVELLES
Téléphone : 067/88 03 20
info@bassinefe-bw.be
www.bassinefe-bw.be