



NOTE D'ORIENTATION 2009-2011
Travail et engagement :
à nouveau, un défi pour la GRH

Sandra Enlart

décembre 2008

*Toutes diffusion ou reproduction
sont formellement interdites
sans autorisation expresse
d'Entreprise&Personnel*

Sandra Enlart

Titulaire d'un DESS de psychologie clinique, diplômée IEP-Paris, Docteur en gestion, elle a été Directrice recherche et développement à la CEGOS, fondatrice et directrice de CAPIO - société de veille RH et management (groupe ADECCO). Elle est Professeur à l'Université de Genève en Sciences de l'éducation et intervenante à Sciences Po-Paris. Elle a rejoint E&P en septembre 2007 pour y être directrice des études et de l'innovation et en est désormais la Directrice générale.

Publications récentes :

- La fonction formation en péril : de la nécessité d'un modèle en rupture, avec Monique Bénailly, Editions Liaisons, 2008
- Concevoir des dispositifs de formation d'adultes : du sacre au simulacre du changement, Editions Demos, 2007
- Pensez ou on le fera pour vous !, Mango Editions, 2006
- Le savoir être dans l'entreprise, Vuibert, 2004

Sommaire

Introduction	3
1. Qui sont ceux qui travailleront demain dans les entreprises ?	5
1. Vieillir au travail : l'éternel retour des seniors	6
2. De l'implication des jeunes à l'engagement de tous	7
3. Génération TIC, génération clic	9
4. Diversité et multiculturel.....	11
5. Travail collectif et collectif de travail	12
6. Managers opérationnels : pourquoi ? comment ? Qui voudra encore être « chef » demain ?.....	13
2. Comment travailleront-ils ?	17
1. La généralisation du « travail cognitif »	17
2. L'espace du travail	19
3. Rythmes et temps de travail.....	20
4. Apprendre et travailler : quelle différence ?.....	21
5. Stress, santé et bien-être au travail	23
6. Équilibre vie privée/vie professionnelle : nouvelle source d'inégalité ?	24
3. Travail et trajectoires : les entreprises dans un périmètre de responsabilité élargie	27
1. Flexicurité : pourra-t-on tout concilier en période de crise ?	27
2. Mobilités professionnelles, transitions et « noyaux de stabilité ».....	29
3. Politiques de formation et orientation professionnelle comme conditions de réussite des transitions	30
4. Emploi(s) et territoire(s)	31
5. Acteurs et lieux de la négociation sociale.....	32
6. Les politiques salariales : agencer des périmètres différents	33
4. La GRH entre travail, individus et société	35
1. Le risque de « néo-relations humaines » avec la « gestion des talents » en plus	35
2. Des compétences au travail.....	37
3. Segmenter pour individualiser, au risque du collectif	38
4. Quelle DRH auprès du management opérationnel ?	39
5. Négociation collective ou responsabilité sociale ?.....	40
6. Problématiques-clés et axes de travail pour les DRH.....	41
Conclusion : approfondir et élargir la GRH	45

Introduction

Accélération de la mondialisation, passage d'une économie industrielle à une économie de l'immatériel, individualisation des rapports sociaux, voici les trois facteurs retenus en introduction de la *Note d'orientations 2006-2008*. Ils ont induit deux types de mutation : un bouleversement des structures internes de l'entreprise (plus complexes, plus instables, aux frontières perméables) ainsi qu'une transformation des relations entre l'entreprise et son environnement marqué par un retournement démographique. Le monde du travail devient à la fois plus flexible et plus précaire – en tout cas, si l'on regarde les évolutions depuis vingt ans. Mais c'est aussi un monde de paradoxes cherchant à sécuriser les parcours tout en ayant tendance à transférer le risque économique et social vers les salariés.

Ces éléments et bien d'autres restent, nous semble-t-il, toujours une base pertinente pour penser l'avenir. Ils étaient d'ailleurs abondamment cités et commentés depuis plusieurs années dans la plupart des travaux prospectivistes (Culpepper, Hall et Palier, 2006).

Ni la mondialisation, ni l'individualisation ne sont des processus « rapides » que l'on pourrait arrêter ou circonscrire à une période précise de l'histoire. Ils marqueront la période à venir comme ils ont marqué les trois dernières années.

En revanche, certains changements politiques sont en train de transformer le paysage français, tant sur le plan du dialogue social, du champ législatif que dans le domaine économique. Ainsi par exemple, le « démantèlement des 35 heures » qui se déroule finalement sans grand tapage, la réforme du marché du travail ou des retraites risquent de modifier profondément le travail et les relations sociales dans les années à venir. Et devrait beaucoup occuper et préoccuper les DRH. Mais ces analyses, dont les évolutions peuvent être extrêmement variées, relèvent pour Entreprise&Personnel davantage de la *Note de conjoncture sociale* qui vient tous les ans éclairer la situation présente et qui se veut d'une lecture complémentaire à cette *Note d'orientations*. Ce parti-pris est discutable et les lignes de partage pourraient être débattues à l'infini, l'avenir se nourrissant du présent ! Mais, par principe, nous distinguerons le temps et la teneur des débats qui ponctuent la vie sociale française de cette note.

Quelques mots enfin sur la démarche proposée ici. Jusqu'alors, les *Notes d'orientations* d'Entreprise&Personnel ont été construites à partir d'une analyse générale du contexte politique, économique et social, pour ensuite « redescendre » dans le champ de l'entreprise et de la GRH. Beaucoup de choses ont été dites et bien dites sur cet environnement, et une bonne partie de ces analyses se sont non seulement confirmées mais restent largement d'actualité pour penser nos orientations.

Nous voudrions dans cette note faire le chemin inverse et partir du «micro» : les personnes qui travailleront dans les entreprises¹ Il ne s'agit pas d'opposer le macro au micro mais bien de s'interroger sur les dynamiques qui lient des entreprises et des personnes. Qui seront-elles ? Comment travailleront-elles ? Pourquoi et comment s'investiront-elles ?

Les rapports au travail ne se déterminant pas uniquement au sein des entreprises, nous décrirons ensuite la place que le travail occupera dans la société : comment se construiront les parcours professionnels ? Quels seront les marchés du travail, les mobilités ? Quels liens entre vie privée et vie professionnelle ? Bref, quelles seront les grandes « questions de société » autour du travail ?

Une fois ces éléments en notre possession, nous nous tournerons vers la GRH pour imaginer de quelle manière ses missions, son rôle et ses fonctions peuvent évoluer, compte tenu de ces éléments de contexte internes et externes.

Soulignons que notre démarche n'est ni plus « juste » ni plus « fausse » que celle qui consisterait à partir du contexte. Elle permet simplement de poser le cadre de réflexion de manière différente. Elle modifie le « sens » de l'analyse, insistant plus sur les acteurs et leur place dans les évolutions sociales, renonçant du même coup à comprendre la société uniquement à partir des transformations économiques « macro ». Elle ne prétend en aucune façon être exhaustive ou meilleure.

¹ Nous entendons « micro » non comme l'analyse des calculs individuels menés sur la base d'une rationalité limitée mais bien comme une attention aux stratégies d'adaptation que les personnes utilisent dans des organisations.

1. Qui sont ceux qui travailleront demain dans les entreprises ?

Une fracture démographique évanescence

En 2002, quelques experts le murmuraient dans les couloirs. En 2005, c'était devenu un scoop médiatique : une fracture démographique nous attendait dès 2007. Les chiffres étaient impressionnants et la fin du chômage s'annonçait déjà. Les colloques RH se polarisaient sur deux thèmes : comment gérer les seniors ? Comment attirer et retenir les « talents » ? – entendez les jeunes ! Pourtant, il semble que la pénurie de compétences à laquelle tout le monde devait s'attendre n'aura pas tout à fait lieu dans les termes prédits. Non seulement on ne parle plus aujourd'hui de choc ou de fracture, mais, bien souvent, deux types de « réponses » se mettent en œuvre dans les entreprises :

- la « *réorganisation organisationnelle* » (étude DARES², 2005) soit par une recherche de polyvalence qui garantit souplesse et flexibilité de l'entreprise soit, au contraire, par une taylorisation poussée qui évite toute redondance et limite les recrutements ;
- la mobilité interne.

L'INSEE³, de son côté, revoit ses chiffres et annonce que la population active ne devrait pas baisser, du fait des flux migratoires mais surtout d'un retournement du comportement des seniors poussés à rester au travail compte tenu du niveau des retraites.

Ces trois éléments conjugués font que l'effet de la démographie sur le chômage sera sans doute beaucoup moins sensible qu'on ne l'annonçait. Mais il ne s'agit pas non plus de tomber dans l'excès inverse et d'annuler la réalité démographique après l'avoir dramatisée. Le fait démographique aura pour conséquence des cohortes beaucoup moins nombreuses à l'entrée du marché du travail. Les pratiques de recrutement en seront nécessairement impactées. Différemment d'un secteur à l'autre, en fonction des niveaux de diplômes ou de l'âge. Mais cet impact existera. De même, on peut supposer que les entreprises seront amenées à intégrer une plus grande variété d'âges, de populations et de cultures différentes. Dès lors, le thème de la reconnaissance individuelle d'une part, de la diversité et de la gestion du collectif d'autre part devraient être des sujets essentiels pour le management et les DRH. Sans oublier que des aspirations collectives continueront d'être exprimées – pouvoir d'achat, perspectives de carrières, dialogue social... – voire revendiquées. Ainsi, loin d'opposer l'individuel et le collectif, tout l'art de la GRH consistera à les conjuguer intelligemment. « Faire vivre et travailler ensemble » sera un défi majeur des entreprises dans les cinq ans à venir.

² DARES, Le Plan, *Premières synthèses* « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom », décembre 2005, n° 50.1.

³ INSEE Première n° 1092, juillet 2006.

1. Vieillir au travail : l'éternel retour des seniors

Faut-il encore parler de « senior » ? Le simple fait d'utiliser cette dénomination peut agacer, irriter, voire inquiéter ceux qui se battent depuis plusieurs années pour montrer que « l'entrée par l'âge » ne mène qu'à des impasses. Entreprise&Personnel a fait partie de ceux qui ont tenté d'éviter une segmentation à partir de l'âge en sous-titrant « faux débats, vraies questions » une étude de 2005 sur la question⁴. La problématique centrale est celle de la gestion des carrières pour tous et à tout âge⁵ !

Néanmoins, la réalité dans les entreprises est bien celle d'une question encore non traitée et il nous semble impossible de l'oublier si l'on veut se projeter dans les cinq prochaines années. Il faudra bien en finir avec les préretraites. Il faudra bien réfléchir à la manière dont les seniors peuvent continuer à travailler. Et la France, éternelle mauvaise élève avec un taux d'emploi des 55-64 ans de 38,1 % finira bien un jour par rattraper ses voisins (57,4 % en Grande-Bretagne, 69,6 % en Suède...). Les seniors qui ont aujourd'hui 55 ans intègrent sérieusement le fait qu'ils ne partiront pas avant ou juste à 60 ans. Du coup, les questions-clés qu'il faut anticiper évoluent aussi : maintien de la motivation – mais dans des termes qui ressemblent de plus en plus à ceux de n'importe quelle tranche d'âge –, effet du vieillissement au travail sur la performance, rapport au savoir et à la formation, gestion de la cohabitation entre générations toutes stigmatisées par des stéréotypes profonds. L'échec des CDD senior nous invite à une double recommandation paradoxale : d'une part, éviter de considérer les seniors comme une population à part, avec « traitements » et statuts particuliers, d'autre part, prendre en compte les spécificités du vieillissement, de l'usure professionnelle et des nouvelles pénibilités (horaires décalés, pression, déplacements...). Le « risque santé » lié à ces populations devra être anticipé par une réelle collaboration entre DRH et service Santé.

Bref, les seniors représentent un sujet dont on connaît les contours, et si une entreprise veut agir, elle devrait savoir comment le faire. Et pourtant... qui a réellement intérêt à faire changer les choses ? De la même manière qu'entreprises et syndicats ont été solidaires pour profiter jusqu'au bout des préretraites, la suppression de la dispense de recherche d'emploi n'enthousiasmera ni les chômeurs, ni ceux qui s'appuient sur les statistiques du chômage... Notons aussi, pour revenir à nos voisins, que la plupart n'ont pas hésité à légiférer : interdiction des accords conventionnels sur les préretraites aux Pays-Bas, loi sur la discrimination relative à l'âge en Grande Bretagne (2006)...

Par ailleurs, les entreprises se projettent majoritairement dans un scénario démographique de type « tensions sélectives »⁶, caractérisé par un paysage inégal d'un secteur à l'autre, d'un métier à l'autre. Et le comportement vis-à-vis des seniors s'adaptera sans doute aussi à ces

⁴ Flamant, N., *Les jeunes, les seniors et l'entreprise, faux débats, vraies questions*, Entreprise&Personnel, 2005.

⁵ Guillemard, A.M. et Jolivet, A., « De l'emploi des seniors à la gestion des âges », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 924, La documentation française, mai 2006.

⁶ Marsaudon, S. et Flamant, N., *Retournement Démographique : une opportunité sous conditions*, Entreprise&Personnel, 2008.

situations diverses de pénurie. En particulier, la mise en œuvre de chantiers sur les conditions de travail et sur l'impact du vieillissement devrait s'accélérer dans certains secteurs pour ensuite faire tâche d'huile et concerner tous les secteurs touchés par le besoin de main-d'œuvre. Entre les besoins des organisations et les pressions financières dues aux grands équilibres sur les retraites, on peut penser que le sujet ne pourra être évité très longtemps.

D'autant plus qu'on s'attend à une forte évolution du comportement des seniors eux-mêmes : ainsi que le note l'INSEE⁷ (2006) la génération de seniors qui apparaît fera des calculs différents de ceux que faisaient leurs prédécesseurs ; les calculs financiers risquent de les pousser à prendre leur retraite plus tard, ne serait-ce que parce que leurs charges familiales sont souvent plus importantes – remariages, familles recomposées, entrée retardée sur le marché du travail pour leurs enfants, mais aussi, pour beaucoup, prise en charge de leurs propres parents très âgés et dépendants.

Ainsi, l'allongement de la vie professionnelle semble inéluctable, mais il ne sera utile que si les entreprises enclenchent dès maintenant une gestion des compétences efficace et sans tabous⁸ : *quid* de la formation ? *quid* de la VAE ? Comment aménager les postes de travail des seniors ? Et dans le même temps, comment construire des entreprises où l'âge ne soit plus un critère de segmentation ?

Enfin, un autre mécanisme doit être pris en compte : le vieillissement global de la population. Plus nous avancerons, plus nous vivrons dans une « société de vieux », ce qui aura un plusieurs effets : l'explosion du secteur des services à la « personne âgée » voire dépendante, mais aussi le développement de tout un secteur marchand ciblé sur les seniors : assurances, finances, tourisme, formation...). Mais on peut aussi s'interroger sur l'hypothèse d'une possible « gérontocratie » dont il serait intéressant d'anticiper les effets psycho-sociaux dans nos entreprises. Comment les entreprises vivront-elles si les « tempes grises » sont largement plus nombreux, plus influents, plus valorisés ? Leur poids économique, et donc « marketing » et social dans les cinq ans à venir, aura-t-il une traduction dans les relations au travail ?

Thèmes-clés RH : formation, gestion des compétences, pénibilités et conditions de travail des seniors.

2. De l'implication des jeunes à l'engagement de tous

Aggravons notre cas ! Après avoir parlé des seniors, abordons la question des « jeunes » ! Au-delà des éternels clichés sur le fait que « les jeunes sont différents de nous », quels sont les changements que l'on peut repérer en termes de relation au travail ? Peut-on d'ailleurs parler des « jeunes » en général ? Comment catégoriser cette population sociologi-

⁷ INSEE Première, n° 1092, juillet 2006.

⁸ On peut voir comme un signe encourageant le fait que certains cabinets de chasse ou d'audit, à côté du recrutement des jeunes diplômés, commencent à se spécialiser dans leur « pêche aux profils expérimentés » (*Le Monde*, 27 décembre 2007).

quement inexistante ? On peut penser que dans cinq ans, comme aujourd'hui, il y aura plus de proximité entre deux cadres supérieurs de 25 et 50 ans sortis de la même école qu'entre deux jeunes de 25 ans, l'un « des banlieues », sans aucune qualification et n'ayant connu que le chômage et l'autre issu d'une école prestigieuse. Il est clair que des parcours différents fabriquent des modes d'engagement différents⁹. Ceci restera une réalité et l'on voit bien que – plus que l'âge – la capacité de la société à offrir un minimum de sécurité dans les parcours déterminera les relations au travail et aux entreprises. Pour penser l'avenir, il nous faut prendre en compte à la fois le fait que le chômage des jeunes peut baisser sous le coup de la démographie mais que cette baisse concernera soit les emplois très peu qualifiés soit au contraire les emplois très qualifiés (Dares, 2004). Concrètement, cela signifie que ce sont les deux populations les moins impliquées¹⁰ dans l'entreprise - pour des raisons inverses - qui bénéficieront de l'effet démographique s'il y en a un ! Cela signifie aussi qu'il est impossible de se désintéresser des liens entre système scolaire et besoins de compétences professionnelles. Parler de jeunes très peu (ou trop ?) qualifiés revient à s'interroger sur les modes de régulation entre ces différents systèmes.

Ainsi, comme pour les seniors, on peut douter que l'entrée par l'âge soit la plus judicieuse pour penser l'avenir. C'est en croisant l'âge avec le niveau de formation et le secteur que quelques hypothèses peuvent apparaître.

L'implication, par exemple, si elle n'est pas moins forte semble différente. Elle reposera plus sur l'activité elle-même et sur l'insertion dans l'équipe que sur l'attachement à l'organisation. De manière régulière, sondages et enquêtes en Europe et dans le monde¹¹ convergent : le désengagement semble partout inéluctable vis-à-vis de l'entreprise, même si certaines constantes « historiques » continuent d'exister : niveau de rémunération qu'il convient de ne pas oublier dans la « guerre des talents »¹², visibilité et perspectives de carrière, qualités des rapports humains¹³. Quand l'engagement faiblit, c'est essentiellement à cause du sentiment de ne pas être reconnu, et en particulier par son manager direct. En Angleterre, en Allemagne ou aux USA, 60 % des collaborateurs qualifient leurs relations avec leur hiérarchie directe d'« amicales », alors qu'en France au contraire, 64 % les considèrent comme strictement professionnelles¹⁴. L'implication et l'engagement sont en train de devenir un thème majeur pour les DRH et le management. Cela renvoie d'ailleurs à l'engagement des managers eux-mêmes. S'ils représentent le premier levier de l'engagement de leurs collaborateurs, leur propre implication devient du même coup déterminante. Or, si l'on se réfère à la plupart des enquêtes internationales¹⁵, 35 % des cadres sont fidèles à leur métier et non à leur entreprise, 35 % sont prêts à

⁹ *Idem*

¹⁰ Engagement et implication renvoient à des définitions scientifiques discutées et des outils de mesures différents. Nous utiliserons néanmoins ici ces deux termes comme proches dans le langage courant.

¹¹ *Korn ferry International*, février 2008.

¹² Baudet M.B., « La notoriété ne suffit plus pour gagner la guerre des talents », *Le monde Economie*, 26 février 2008.

¹³ Towers Perrin, *L'engagement des salariés, un véritable enjeu pour les entreprises*, octobre 2007.

¹⁴ BVA-BPI, *Les salariés évaluent leur manager - enquête internationale dans 10 pays*, novembre 2007.

¹⁵ BCG et EAPM enquête dans 27 pays européens, *Personnel*, n° 483, octobre 2007.

changer immédiatement de travail si leur nouvel emploi leur apporte plus de sens, et ce chiffre atteint 70 % dans les pays émergents. Les «grands sujets » partout évoqués autour de la gestion des talents et leur fidélisation devront passer par une analyse sérieuse de la manière dont l'engagement évolue. Sans prétendre traiter ici ce sujet, rappelons quelques éléments connus qui devraient retrouver prochainement une forte actualité dans les années à venir :

- le thème de la reconnaissance devrait continuer à s'imposer dans les années à venir, d'abord parce qu'il est un des leviers-clés de l'implication mais aussi parce qu'il renvoie à la problématique de la construction identitaire ;
- le thème de l'évaluation, de son rythme et de ses modalités devra être revu à la lumière des questions d'engagement. L'importance du « *feed back* » pour les jeunes générations, par exemple, amènera sans doute à calquer les moments d'évaluation sur les rythmes de l'activité, tout particulièrement quand elle s'inscrit dans des logiques « projets ».
- L'importance des relations affinitaires au travail, de la qualité des relations quotidiennes au sein des équipes amènera les DRH à focaliser sur la qualité du management opérationnel.

Thème-clé RH : l'engagement au travail; l'impact sur le management opérationnel.

3. Génération TIC, génération clic

Alors, si l'engagement n'est pas la caractéristique d'une génération, comment faut-il appréhender le phénomène générationnel ? Il nous semble que l'impact des TIC sur la relation au travail est un élément déterminant. Aujourd'hui, Internet est le média préféré des jeunes : 86 %¹⁶ des 15/24 ans utilisent internet et sont prêts à délaisser la télé pour le web. Si l'on projette raisonnablement ces chiffres, on peut imaginer que dans quelques années, la totalité des jeunes considèreront Internet comme un élément essentiel et surtout « évident » de leur vie quotidienne. Si l'on complète le paysage par les blogs – phénomène particulièrement français – jeux en lignes et en réseau, messageries instantanées, forum, omniprésence des téléphones¹⁷ devenus récepteurs d'internet, on peut considérer que les jeunes qui rentreront dans l'entreprise en 2012 auront uniquement et totalement baigné dans cet univers. Ce sont les progrès à l'intérieur de ce monde qui les auront marqués mais pas la comparaison avec autre chose. Ils seront aussi habitués à vivre dans des univers techniques qui changent sans cesse et qui changeront encore.

Le fait d'avoir été élevé avec « une souris dans la main » a transformé la relation individuelle au travail : rapport au savoir et à l'apprentissage, aisance dans les traitements de l'information, rapport au temps et à l'« urgence », façons de penser et de traiter un problème, multi-stimulations cognitives parallèles... Serons-nous alors toujours des

¹⁶ L'Atelier, dossier spécial Jeunes, 2006.

¹⁷ Faut-il encore utiliser ce terme ?

humains ? Face à l'optimisme volontariste d'un Joël de Rosnay (2007), il faut opposer l'« effroi technologique » d'Ollivier Dyens face à « La condition inhumaine » (2008). Ce qui se joue concerne essentiellement le rapport au réel, réel qu'il conviendra de redéfinir et qui marquera une rupture socio-psychologique importante entre générations. « Déjà dans des jeux comme *Second life*, six millions de participants s'échangent près d'un million de dollars chaque jour ; plus d'un millier de personnes vivent déjà de leurs activités sur *Second life*, certains ayant même quitté leur emploi principal pour se consacrer à ce travail « virtuel ». Des entreprises réelles s'y sont installées... Certains vendeurs créent des sociétés produisant des objets virtuels ou augmentant le niveau des avatars que certains joueurs leur confient » (Attali, 2007). Le potentiel de ces activités est considérable mais pour y accéder, pour y travailler et y être performant, il faut entrer dans un monde peuplé d'avatars... qui auront bientôt aussi leurs propres problèmes de droit du travail et de GRH ! Il faut surtout s'inscrire dans un monde d'« hyperliens » – la caractéristique majeure d'internet – qui tend à faire de la communication un monde où l'essentiel est d'être inscrit dans des *réseaux* les plus vastes possibles sans que le contenu soit l'élément déterminant. Un blog, un *chat*, un site sont d'autant plus légitimes qu'ils sont référencés par d'autres blogs... De même, le principe du classement de l'information dans *Google* est le recensement dans le plus grand nombre de sites. Ainsi, la société virtuelle n'est pas qu'affaire de technologie, loin de là. Elle marque les générations futures dans leur conception même des relations aux autres ; si le Web 2.0 est déjà « un monde du gratuit qui vaut de l'or »¹⁸, il faut aussi le considérer comme une étape qui sera peut-être courte dans l'avancée vers un monde tellement interconnecté que la notion même de relations devra être reconsidérée. Cette « génération Y » que Chaminade (2008) décrit comme « individualiste, interconnectée, impatiente et inventive » aura à sa disposition tous les outils pour construire une relation au travail à la fois de plus en plus individuelle et de plus en plus en réseau. Et ceci posera, pose déjà, des questions de fond. Le réseau est-il un collectif ? Les relations à distance peuvent-elles être des relations de confiance ? La définition du réel, du concret dépasse largement les modalités d'utilisation des TIC : elle modifie ce que les uns et les autres jugent « vrai », « légitime » ou « bien ». La sphère de l'outil est en interaction profonde avec la sphère des valeurs, des croyances et des justifications. L'usage des TIC change aussi l'espace géographique : un réseau n'a pas vocation à rester dans des frontières nationales, et ce changement de périmètre obligera aussi les DRH à intégrer un périmètre que l'on peine à qualifier d'international tant le terme de « nation » est étranger à ce qui se dessine.

Thème-clé RH : veiller et anticiper sur l'impact des TIC dans le rapport au travail, à l'apprentissage et à la collaboration.

¹⁸ *Le Monde économie*, 27 novembre 2007.

4. Diversité et multiculturel

Ces réflexions tendent toutes à identifier la diversité comme un des enjeux majeurs des années à venir. Il faudrait prendre en compte ici « l'étrangeté française »¹⁹ (nos conceptions de la liberté, de l'autorité, de ce qui est « haut » et « bas », de la dignité, de l'honneur...). Nous n'évoquerons ici que la situation dans le monde professionnel.

Dans la plupart des entreprises françaises, la croissance interne et le recrutement se sont fortement réduits à partir du milieu des années soixante-dix, contribuant à figer la structure sociale des grandes entreprises autour d'une nette domination des hommes blancs de souche française dans les emplois-clés, y compris celles fortement implantées à l'international. La montée de l'enjeu de la « diversité » correspond au départ à la retraite de la génération du *baby-boom* embauchée dans les années soixante et à l'arrivée sur le marché du travail des enfants des salariés ayant immigré durant la même période.

Il convient de préciser les différentes dimensions de ce mot « passe-partout ». Reconnaître et accepter les différences de chacun, ne pas en faire une cause de rejet se joue en effet à plusieurs niveaux :

- premier niveau : la « gestion de la diversité » - au sens américain de *diversity management* - correspond à la lutte contre la discrimination dans le recrutement. Dans les faits, la mise en place des dispositifs anti-discrimination reste un chantier largement ouvert, au moins à l'horizon des trois ans à venir. Beaucoup est annoncé, beaucoup est dit, un environnement juridique se met en place de manière de plus en plus serrée, mais dans la pratique on ne peut que continuer à constater le chemin à parcourir (tests BIT, Dares). Les pratiques de recrutement des entreprises restent majoritairement discriminatoires tant les représentations sur la couleur, le sexe, l'âge attachés à tel ou tel emploi restent prégnantes. Les entreprises qui ont agi de manière forte sur le sujet constatent des améliorations notables.
- deuxième niveau : la gestion des compétences comme outil permettant d'objectiver les décisions au quotidien et de limiter ainsi les discriminations. En effet, à quoi sert de changer le recrutement si aucune perspective de carrière n'est possible ensuite ? L'enjeu des carrières va très certainement devenir un thème-clé des discriminations ethno-culturelles.
- troisième niveau : le management opérationnel et la culture d'entreprise comme lieu d'intégration et de collaboration, capable de donner vie à la diversité au quotidien. A quoi sert de gérer par les compétences si celles ne peuvent être mises en œuvre et reconnues dans le travail collectif ? La diversité croissante des cultures d'origine met au défi l'entreprise comme productrice d'une culture commune.
- Enfin, quatrième niveau, l'internationalisation des entreprises et les pratiques de sous-traitance contribuent également à la montée de cet enjeu. Sur un même projet, collaborent de plus en plus souvent des salariés parlant des langues différentes, employés par des entreprises différentes. Créer et faire vivre des collectifs à partir d'individualités de plus en plus hétérogènes sera un des grands défis sur lequel nous reviendrons.

¹⁹ D'Iribarne, P., *L'étrangeté française*, Paris, Le Seuil, 2006.

A ces quatre niveaux, les difficultés ne sont pas les mêmes. Dans certaines entreprises, publiques notamment, l'essentiel de la discrimination a lieu à l'embauche, dans d'autres c'est tout au long de la carrière. Mais l'acceptation *a priori* de toutes les différences se heurtera rapidement à la nécessité de s'accorder sur des critères partagés. Le fait religieux pourrait devenir emblématique de ces difficultés. La liberté de culte est-elle recevable dans le monde de l'entreprise ? Comment analyser le rôle des diverses communautés : réseaux de socialisation ou communautarisme ? Face à la complexité de ces questions, les managers se retourneront sans doute vers les DRH. Mais eux, avec qui auront-ils préparé ce débat ?

La diversité concernera aussi l'égalité homme-femme dans les années à venir. La féminisation de la plupart des fonctions, le fait que les femmes ne soient plus demain cantonnées à quelques secteurs (santé, éducation, grande distribution...) et aux emplois les moins valorisés et les plus précaires est un mouvement déjà enclenché, bien que loin d'être terminé ! Les conséquences peuvent être multiples, d'une part en termes de revendications sur l'équilibre de vie mais aussi de manière plus profonde, en termes de relations psycho-sociales. Il ne s'agit pas ici de tomber dans une posture « essentialiste » (« les femmes sont *par nature* douces, sociables et refusent le pouvoir... » !) posture qui nous semble tout aussi caricaturale, stéréotypée et discriminante que le mépris. En revanche, le fait d'accepter une réelle concurrence entre les hommes et les femmes (mêmes droits et mêmes devoirs – en particulier en termes de compétences) modifiera nécessairement le fonctionnement traditionnel des hiérarchies de pouvoir. Le genre est encore aujourd'hui un facteur qui vient aggraver toutes les discriminations. Il sera de la responsabilité des entreprises d'agir, sachant qu'au-delà des aspects juridiques où beaucoup reste à faire, la manière dont DRH et management sauront collaborer est une condition de réussite majeure pour concrétiser les avancées.

Thème-clé RH : ancrer la diversité dans la gestion des compétences et dans l'action du management opérationnel.

5. Travail collectif et collectif de travail

Nous avons jusqu'ici évoqué ceux qui travailleront sous l'angle individuel. Se pose pourtant la question du collectif, sous toutes ses formes. Le thème de la diversité est d'ailleurs en soi une manière particulière de poser cette question. L'annonce de la disparition du sentiment collectif est devenue un classique, que ce soit au niveau de la société ou de l'entreprise. On n'a jamais autant évoqué les compétences collectives, les connaissances organisationnelles, l'organisation apprenante. Pour de multiples raisons, on peut donc penser que ce sujet devrait passer du statut d'inquiétude à celui d'étude. Mais comment l'envisager ?

Trois pistes d'entrées nous semblent possibles :

- les relations de collaboration dans l'activité. Nous avons évoqué plus haut les effets de l'intellectualisation du travail qui semble plutôt renforcer l'individualisation. En parallèle, l'importance des réseaux

professionnels (communautés de pratiques internes ou externes à l'entreprise, modèle de l'*open source*...) semble venir «compenser» l'individualisation par des modes de coopération qui échappent de plus en plus à l'organisation. Ceci concerne encore peu de métiers.

- la dimension affective et relationnelle au sein des équipes : peut-on encore parler de « collectifs de travail », compte tenu des formes d'organisation, du rythme des réorganisations, des mobilités individuelles voulues et subies ? La perte du sentiment d'appartenance qui se nourrissait de ces collectifs n'est-elle pas dommageable à la production ? La plupart des études sur les attentes des jeunes indiquent clairement l'importance de la qualité relationnelle au sein des équipes et avec le management opérationnel. Si cette dimension est un facteur-clé d'attractivité et de rétention, il faudra bien chercher à comprendre comment améliorer cet aspect de la vie au travail.
- l'aspect collectif institutionnel, organisé, structuré. Deux niveaux sont ici concernés : d'une part, l'« institution entreprise » et d'autre part l'« institution syndicale ». Cette entrée est sans doute la plus chahutée et la tendance à la désaffection est accélérée par de nombreux phénomènes sociaux et économiques, dont l'internationalisation et la mondialisation.

Insistons sur la complémentarité de ces trois entrées qui ont souvent tendance à être présentées comme trois problématiques distinctes. La complexité vécue par les deux entrées individuelles et institutionnelles nous semble rejaillir sur l'importance des attentes vis-à-vis des collectifs « affectifs » de travail. La manière dont ceux-ci seront créés, gérés et animés devra tenir compte à la fois des contenus de l'activité et des possibilités ou non d'identification au niveau institutionnel. Gageons aussi que, partout, le thème permanent de la transversalité - la manière de faire travailler et produire ensemble des équipes, des unités, des pays - continuera à être un des grands problèmes à résoudre. Au-delà des outils de plus en plus performants, l'accent devra être mis sur les comportements culturels et managériaux.

Enfin, ce thème du collectif appelle à une clarification de ce que les entreprises entendent quand elles parlent de performance et d'efficacité. En effet, la (re)définition régulière de ces termes est un des chantiers permanents que la GRH doit mener afin d'interroger les liens entre travail individuel et collectif, management et stratégie.

Thème-clé RH : organiser des modes de collaboration dans les collectifs de travail et à un niveau transversal.

6. Managers opérationnels : pourquoi ? comment ? Qui voudra encore être « chef » demain ?

L'état des lieux du management opérationnel est non seulement désastreux mais également très inquiétant. Le thème du désinvestissement a fait l'objet de nombreuses études et la « tentation du retrait » (Ghiulamila,

2007)²⁰ a déjà été largement constatée. Nous sommes là face à un problème déjà ancien, clairement repéré dans la plupart des entreprises mais pour lequel peu d'anticipation existe, peu de mesures sont prises. On ne peut donc pas s'étonner que la question s'aggrave sans cesse. Comment ce sujet se posera-t-il demain ? Tout d'abord, avant d'aborder les aspects de statut, il faut parler des caractéristiques du travail de cadre qui expliquent déjà l'état des lieux. « L'activité des cadres échappe souvent à l'analyse parce qu'en surface, elle apparaît morcelée, diversifiée, relationnelle. Mais elle peut être mieux comprise si on fait l'effort d'éviter de trop l'approcher sur le mode du « faire » (tâches, procédés, outils...) et sur celui du métier au sens classique du terme, pour en proposer une lecture tournée sur « l'être-entre-deux ». Le manager est par excellence celui qui se trouve au centre d'une série de champs de tensions et d'un « quelque-part-entre » le salarié non-cadre et l'entreprise. » (Falcoz et Ali, 2006, page 49). Une littérature, abondante depuis quelques années, (Livian, Bellier et Laroche, *Le Goff...*) y compris au sein d'E&P (Alexandre, Flamant, O'Donnell...) a fortement mis le projecteur sur les dimensions de complexité, d'absorption d'écarts, de gestion des paradoxes, de « métier impossible » : « On ne peut encadrer que cahin-caha » car ce qu'on fait en la matière n'est jamais parfait, toujours plus ou moins raté, insatisfaisant et toujours à recommencer... encadrer c'est mener des mini-batailles journalières. » (Mispelblom Beyer, 2006, page 26). Ces analyses sont complétées par un discours sur le manager interprète de son environnement et « porteur de sens » - ce qui explique évidemment les difficultés dans des organisations aux comportements « insensés » ou « absurdes » (Morel, 2004) mais aussi sur le manager évalué, jugé en permanence alors même qu'il ne maîtrise pas entièrement sa propre action. D'où, finalement, l'omniprésence du thème du stress. Ajoutons enfin que le management à la française, que certains ont qualifié de « capitalisme d'héritiers » (Philippon, 2007), semble ancré dans des pratiques conservatrices et une méfiance voire une rigidité « historique » envers toute négociation sociale.

Enfin, dans certains cas, le management à distance et le management matriciel viennent encore complexifier les choses. Comment s'étonner alors que, pour la première fois de manière aussi visible, apparaissent ici et là des refus catégoriques de devenir manager, quitte même à renoncer à « passer cadre ». Etre manager aujourd'hui est devenu un concept flou, trop complexe et finalement de moins en moins valorisé.

Quel avenir nous attend sur ce point ? Il y a peu de chances que les organisations deviennent plus simples, plus cohérentes et plus « lisibles » de l'intérieur, et que la pression sur la performance diminue. Au contraire, il faut à cela ajouter trois éléments majeurs qui vont venir surcharger encore la demande adressée aux managers de terrain :

- la demande des jeunes de travailler dans des ambiances « sympathiques », où les relations humaines soient suffisamment bonnes pour décider de rester dans l'entreprise
- la demande de ces mêmes jeunes d'être gérés en intégrant leurs singularités... ce qui demande de l'écoute (le fameux « manager coach ») et... du temps !

²⁰ Ghiulamila, J., « Ceux qui adorent leur entreprise peuvent un jour la détester », *Les échos*, n° 20001, 11 septembre 2007.

- et surtout, une demande implicite de cohésion : comment faire travailler ensemble des gens de plus en plus différents les uns des autres, comment créer des ambiances de travail peu cloisonnées, non conflictuelles et collaboratives ?

Ainsi, les managers vont être confrontés à des exigences psychologiques et sociales, dans des univers qui continuent à exiger en permanence des performances toujours plus grandes. Cette situation, déjà prévisible depuis plusieurs années, renvoie à trois types de problématiques adressées aux DRH et qui ne sont pas tout à fait de même nature :

- des questions identitaires souvent ignorées : que signifie « être chef » ? On voit bien qu'à force de charger la barque dans tous les sens, on a fini par ne plus savoir répondre à cette question. Sans doute faudra-t-il maintenant être capable de dire aussi ce qu'un manager n'est pas et n'a pas à être !
- des questions d'organisation du travail : comment rendre compatibles l'ensemble des exigences attendues d'une même personne ? Ne faut-il pas repenser la répartition des activités et des rôles de chacun afin de créer des univers « tenables » ?
- des questions d'accompagnement (plus que de formation) qui sont une autre manière de résoudre les surcharges et les déséquilibres. Mais ce troisième niveau, certes beaucoup plus efficace et rassurant à court terme, est finalement profondément conservateur : il permet d'aider, faire tenir, soutenir voire réparer. Il évite trop souvent de remettre à plat les situations managériales en partant de l'organisation.

Thème-clé RH : anticiper et construire une organisation où le management opérationnel pourra être repositionné.

Conclusion

Voilà donc ceux qui travailleront dans nos entreprises, demain. Divers et très sensibles à cette diversité, que ce soit sous l'angle de la discrimination ou du « travailler ensemble », avec des niveaux d'engagement très variables mais souvent différents de ce que nous connaissons encore, et tout particulièrement pour ceux qui trouveront un marché du travail à leur avantage, ceux que l'on voudra justement fidéliser. Une lourde charge reposera sur les épaules de managers opérationnels, toujours sous pression et dont on attendra à la fois le bien-être au quotidien, une gestion quasiment personnalisée et le maintien des dimensions collectives indispensables à la performance. En plus de ce rôle « humain » ils devront absorber au mieux les paradoxes des entreprises et continuer à diffuser du « sens ». Ajoutons à cela la forte influence des TIC qui marquera une rupture de plus en plus nette entre ceux qui n'auront jamais rien connu d'autre et les autres. Là encore, ce sera au manager opérationnel de faire travailler ensemble des gens qui apprendront, penseront et agiront de manière de plus en plus différente. Il nous faut maintenant préciser ce que sera l'univers professionnel pour ces individus divers.

2. Comment travailleront-ils ?

En 2006, la note d'Orientation insistait sur la coexistence d'une multiplicité et d'une combinaison de modèles d'entreprise ; l'entreprise communautaire et l'entreprise ouverte marquaient les deux extrêmes des cas de figure possibles. Cette réflexion se plaçait dans le cadre de l'émergence d'une société hypermoderne, caractérisée entre autres par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) et « la multiplication et l'accélération des récents moyens de circulation ayant pour conséquence une compression de l'espace, une accélération du temps et une disparition des exotismes. » Poursuivant cette réflexion, nous voudrions maintenant analyser la manière dont ces évolutions conditionnent les modes de travail dans les entreprises. Nous allons ici beaucoup parler de l'impact des TIC sur le contenu du travail. Mais précisons d'emblée que les aspects « cognitifs » n'empêchent pas le développement de métiers pauvres. Parmi le grand nombre de « *low skills* », certains seront des métiers intellectuels pauvres. Il ne faut donc pas confondre intellectualisation du travail et niveau de qualification. Néanmoins, le travail se transforme. Comment l'usage des TIC fait-il progressivement émerger d'autres manières de penser, de produire et donc de travailler ? De nouveaux rapports au temps et à l'espace sont-ils en train de s'installer dans les relations au travail ? Enfin, comment les questions de stress et de bien-être au travail vont-elles être posées compte tenu de ces nouveaux environnements d'entreprise ? Bref, comment travaillera-t-on demain ?

1. La généralisation du « travail cognitif »

Nous avons choisi de mettre l'accent²¹ sur le triple mouvement *d'informatisation, intellectualisation et individualisation* du travail qui caractérisent une *tertiarisation* tout azimut. Ces éléments ne sont pas nouveaux en soi, mais leur généralisation et leur renforcement nous semblent devoir marquer les années à venir. En un mot, l'importance qu'ont prise les dimensions *relationnelles et cognitives* dans le travail, et surtout leur combinaison, génère un déplacement du savoir-faire comme objet central de la qualification au « savoir traiter des informations immatérielles », dont celles qui concernent les relations humaines. La tertiarisation accentue la sphère du savoir-être, mais elle va plus loin : elle accroît fortement la charge mentale nécessaire pour gérer les situations professionnelles. En effet, tant que le travail se situe dans un champ strictement technique, l'attention est focalisée sur des savoir-faire qui peuvent se routiniser et libérer l'esprit. Quand le travail comporte des dimensions relationnelles, cette routinisation est quasiment impossible. Non seulement l'autre

²¹ Ce choix n'a rien d'exhaustif : on aurait pu aussi insister sur la mondialisation et ses effets sur le travail de nombreux cadres, ce qui avait déjà été fait en partie dans la précédente note.

réclame toujours plus d'attention psychique qu'une machine mais, de plus, il est en grande partie imprévisible. Cette gestion de l'imprévu est une des caractéristiques majeures de la fatigue mentale et une des causes du stress. Ainsi, la tertiarisation de l'économie ne doit pas être comprise uniquement comme la nécessité de développer des compétences comportementales et relationnelles, toujours floues et marquées culturellement. Elle doit aussi être analysée comme une augmentation de la charge mentale due à la gestion des diverses relations professionnelles.

Cette tertiarisation continuera de se conjuguer avec un phénomène de dématérialisation des productions et, de ce fait, d'intellectualisation. Dans de nombreuses circonstances, ce que l'on vend est immatériel : des savoirs, de l'écoute, de la communication, des conseils, des images, de la formation, et des informations, beaucoup d'informations... La conséquence est là, encore que le champ du cognitif est surinvesti, à la fois dans la société et dans le monde du travail. Or, traiter de l'immatériel ne relève pas des mêmes mécanismes que de manipuler des objets réels et physiques. En particulier, la capacité à se représenter, imaginer, visualiser est devenue déterminante dans les « gestes professionnels ». Dématérialisation, intellectualisation et informatisation sont des phénomènes totalement liés. Mais, bien évidemment, tout cela ne serait rien sans *l'informatisation* massive qui continue de traverser tous les lieux de production, quels qu'ils soient. Cet élément, au final, est celui qui donne aux autres leur véritable statut de mutation, surtout parce qu'il contribue à rationaliser à l'extrême le travail humain. Et, en le rationalisant, il introduit d'autres modes de gestion et de contrôle, eux mêmes également informatisés²² donc agissant au travers de données « objectives ». Les changements radicaux de l'activité professionnelle ont donc provoqué des mutations profondes dans les modalités d'évaluation et de contrôle – bref de management.

Enfin, la dernière révolution est bien sûr celle d'internet. C'est la plus importante car elle transforme toute la société. Mais en même temps, cette révolution est parfaitement liée aux précédentes qu'elle vient en quelque sorte « parachever ». Internet banalise l'accès à l'information qui n'est plus un élément de la performance mais un élément de l'activité, y compris l'activité en dehors du travail dont les frontières avec l'univers du travail sont en quelque sorte annulées.

L'intellectualisation du travail, la dématérialisation et la « serviciarisation » ne sont pas des faits nouveaux. En revanche, leur effet radical sur la relation au travail est encore devant nous et devrait s'accélérer dans les toutes prochaines années. La description du travail et donc la prescription seront de moins en moins évidentes à partir du moment où seul le « résultat » sera visible. On ne prescrit pas le sourire, l'accueil ou la chaleur même si l'on a parfois essayé de le faire ! On ne voit pas quelqu'un penser ! Le travail d'un cadre face à son écran est à peu près indescriptible. A la limite, c'est la rationalisation extrême des outils informatiques qui génère la prescription de l'« intérieur ».

²² Les machines contrôlant les machines est un des thèmes-clés de la « condition inhumaine » d'Ollivier Dyens.

Le geste professionnel en devenant cognitif ou relationnel implique d'avantage la *personne* dans sa subjectivité. L'individu doit agir en dehors de procédures précises, il doit traiter l'information à la fois de manière très systématique mais en prenant en charge les interstices de l'organisation qui ne sont pas descriptibles. Ce que Dujarier (2008)²³ analyse comme « le travail d'organisation » en contrepoint à l'« organisation du travail » est bien cet investissement invisible qui tient au fait que le processus de production ne peut être totalement décrit et prévu puisqu'il se passe en grande partie « dans la tête » des gens. L'individu est de plus en plus seul au cœur d'un travail de plus en plus invisible. A partir du moment où le travail s'intellectualise, il donne une importance nouvelle à la *dimension individuelle* de la production.

Thème-clé RH : plusieurs pratiques devront être repensées à partir d'une analyse de l'activité qui intègre les dimensions subjective, individuelle et cognitive – évaluation des postes et des personnes, gestion des compétences, gestion de carrière, modes de récompense et de reconnaissance...

2. L'espace du travail

Traditionnellement, nous posons les questions d'espace sous forme de lieu : le travail sera-t-il à domicile ou à distance ? Nous voudrions ici l'envisager non pas sous l'angle de l'espace physique mais sous celui de l'espace mental. La question-clé concerne les interactions grandissantes entre l'univers du travail et celui du privé. Deux mouvements contradictoires émergent :

- d'une part, la volonté de préserver à tout prix sa vie privée, de ne pas se laisser totalement absorber par les logiques de production et de performance. Ce besoin de se protéger joue d'autant plus que le travail est considéré comme impliquant et intéressant ;
- d'autre part, le constat que le travail nécessite de plus en plus de soi-même et que l'investissement subjectif va de pair avec un éclatement des frontières entre privé et professionnel.

Cette porosité a des conséquences sur les aspects d'espace physique. Ainsi le « vieux » projet autour du travail à domicile pourrait prendre une nouvelle tournure : le fait de travailler chez soi risque de devenir compatible à la fois avec la recherche d'un équilibre de vie (proximité de ses enfants, ne plus perdre de temps dans les transports, être dans son univers privé...) et la valorisation du « travailleur artiste » qui sait rester créatif parce qu'il adopte des modes d'organisation du travail souples et personnels. Ajoutons à cela le développement des travailleurs nomades, de l'auto-emploi et des « micro-entreprises » (17 % des travailleurs européens sont déjà des travailleurs indépendants en 2000) et l'on peut penser que la question de l'espace personnel de travail chez soi deviendra un vrai sujet pour les entreprises. Et ce, d'autant plus que les conditions techniques du travail à distance ont acquis récemment une qualité et une convivialité indéniables. Le développement des *webcams* – issues du

²³ En reprenant un terme de Gilbert de Terssac (1998).

monde du *chat* - sur les communications à distance, le détournement d'outils collaboratifs « personnels » comme le *wiki* ou le *blog* dans l'univers professionnel vont nécessairement changer la manière de ressentir la distance physique et limiter fortement le sentiment d'exclusion.

Par ailleurs, les problèmes de déplacement ne feront sans doute que se développer à la fois du fait de la démographie, des choix d'aménagement du territoire et d'urbanisme, des moyens de transport souvent mal adaptés, peu économiques et polluants. Tout ceci devrait pousser les individus et les entreprises à envisager de nouvelles solutions. Cela ne signifie pas que le travail à domicile doit être systématiquement préconisé : il comporte aussi des risques psychologiques importants, en particulier dans le piège de l'intrusion permanente du travail chez soi et de l'agression que peut représenter l'ordinateur « personnel » omniprésent.

Une autre facette des questions d'espaces de travail concerne le management à distance qui devrait continuer à se développer du fait de l'internationalisation des entreprises. Là encore, si la qualité des outils facilite les situations, en revanche les dimensions culturelles et psychologiques sont loin d'être maîtrisées. Peu d'études sont disponibles sur le sujet mais il y a fort à parier que ce sujet nécessitera un investissement prochainement pour les DRH comme pour le management.

Thèmes-clés RH : le travail à distance, son intérêt (équilibre de vie) et ses risques (individuel et collectif). Management à distance.

3. Rythmes et temps de travail

La manière dont les rythmes de travail ont évolué dans les entreprises nous semble être un des facteurs-clés de la montée du stress et de la dégradation des conditions de travail. La difficile pérennisation des projets lancés dans les entreprises rend incompréhensible pour bien des salariés les « *stop and go* » auxquels ils sont soumis. Plus individuellement, on constate un double ressenti (trop de choses à faire et toujours vite, si ce n'est dans l'urgence) dont les conséquences sont nombreuses en termes psychosociaux : les relations humaines au sens large en pâtissent mais aussi l'apprentissage, la prise de recul, le management individuel, la qualité de vie au travail en général. Ajoutons à cela les rythmes de plus en plus hachés de l'activité et la généralisation du « multitâches ». Dans combien d'entreprises continuera-t-on d'entendre demain : « Ils ne peuvent matériellement pas bien faire tout ce qu'on leur demande dans le temps imparti » ? La mise sous pression ressentie par beaucoup de salariés est d'abord et avant tout une négation du « temps incompressible » de l'activité bien faite.

Ces situations risquent de se banaliser dans des organisations de plus en plus complexes surtout du fait des transformations du travail. Une telle accélération a des effets plus que néfastes sur la santé au travail et oblige à s'interroger d'abord et avant tout sur l'organisation du travail. Mais, de manière plus fataliste, on peut se demander comment accompagner les

salariés à travailler dans ces contextes. Les travaux sur le bien-être au travail menés dans les pays scandinaves et aux Etats-Unis semblent aborder la question autour des pistes d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Une autre voie consiste à introduire des temps de rupture dans les rythmes sans chercher à revenir à un travail séquentiel ou moins stressant : pauses, siestes, sport, relaxation ou réflexivité permettraient de mieux supporter le rythme des tâches. C'est d'ailleurs la solution qui a été préconisée depuis bien longtemps dans des métiers très stressants comme le contrôle aérien : pas plus de deux heures de suite devant l'écran et salle de repos « obligatoire » entre deux séquences. On agit alors *autour* du travail et non *à l'intérieur* du travail en modifiant la structure des activités elles-mêmes.

Mais parler de temps *au* travail c'est aussi évoquer un aspect bien différent qui est celui du temps *de* travail : le CDI restera-t-il longtemps la norme ? Le CDD deviendra-t-il un temps choisi alors même qu'il est surtout subi - en particulier par les femmes - aujourd'hui ? Ou, tout simplement, faut-il s'habituer à la multiplication des statuts ? L'intérim une nouvelle norme, y compris pour les cadres ? La réalité dans certains secteurs est bien le double emploi pour arriver à « joindre les deux bouts » et les « travailleurs pauvres » sont d'abord des travailleurs à temps partiel. Mais en même temps, le nombre de travailleurs indépendants n'a cessé de croître, en particulier dans les jeunes générations qualifiées. Ces exemples montrent bien d'une part que le rapport au temps de travail est en train de changer mais que, d'autre part, il n'est lisible qu'en rapport avec la valeur de la qualification sur le marché du travail. Pour ceux qui subissent le temps de travail insuffisant, l'aspiration va vers plus de sécurité (CDI, emplois de fonctionnaire...) alors qu'au même moment, ceux qui choisissent leur temps de travail revendiquent plus de souplesse, voire des situations d'externalité par rapport à l'entreprise. Dans les années à venir, ces segmentations se renforceront sans doute en fonction du marché du travail.

Thème-clé RH : le temps de travail, le temps au travail, le rythme du travail.

4. Apprendre et travailler : quelle différence ?

La dissociation entre emploi et formation professionnelle est-elle pertinente ? Les situations de travail sont de plus en plus souvent considérées comme des opportunités de formation. L'évolution rapide des contenus du travail expliquent en partie cette position. Depuis quelques années, les apprentissages professionnels informels sont devenus l'objet de toutes les attentions, que ce soit au niveau de Bruxelles, de la recherche ou des entreprises (Carré et Charbonnier, 2003). Ces travaux tendent à transformer la vision que l'on peut avoir de la formation professionnelle en construisant un raisonnement en trois temps :

- Tout d'abord, on constate la perméabilité des frontières entre apprendre pour travailler et apprendre pour soi, entre s'informer et se former ;

- En conséquence, on imagine que les modalités pédagogiques deviendront de plus en plus variées et personnalisées : chacun exigera le droit d'apprendre *comme il le veut* ; la richesse des sources d'apprentissage accessibles par tout un chacun – en grande partie grâce à internet – rendra cette variété possible.
- Du coup, les métiers de la formation devront évoluer, sans doute vers des fonctions d'accompagnement individualisé, mais aussi vers de l'ingénierie et la mise à disposition des ressources. Les questions d'accès à la formation resteront centrales.

Tout ceci amène à proposer l'idée que plutôt que de parler de formation – avec sa connotation d'activité formelle et institutionnalisée – il conviendrait de se centrer sur le *fait d'apprendre*. Ce qui comptera dans les années à venir sera de permettre à chacun d'accéder aux apprentissages dont il a besoin comme personne et comme « travailleur ». Une grande partie de ces apprentissages se passeront sur le poste de travail, par « contagion », si la coopération existe réellement. Une autre partie se passera dans des activités non professionnelles, parfois ludiques (jeux vidéo par exemple) et souvent chez soi. La valorisation des acquis de l'expérience accompagnera ce changement de posture en reconnaissant l'expérience – essentiellement le travail – comme équivalente aux diplômes. Des formations organisées par les entreprises – mais plutôt par les directions opérationnelles que par des directions RH centrales – resteront bien sûr indispensables mais deviendront de plus en plus courtes, ciblées, techniques. Au niveau central, il faudra traiter de ce que certaines entreprises avaient appelé en leur temps « l'éducation » (IBM, L'Oréal...) : formations transversales, linguistiques, comportementales, managériales, parcours diplômants longs... bref les formations qui garantissent de réelles progressions de carrière. Qui paiera pour ces cursus demain : les individus ou les entreprises ? Quoi qu'il en soit, le terrain de jeu sera mondial et le contenu de ces formations un enjeu culturel majeur.

Ce virage de la formation vers l'apprentissage obligera à des transformations au sein des directions Formation, à la fois d'un point de vue institutionnel (rattachement, mission, objectifs, évaluation des programmes, évaluation de l'efficacité...) mais aussi d'un point de vue fonctionnel (interlocuteurs, partenariats, modalités de travail et de gestion de projet...). Qui, par exemple, sera en charge de veiller à ce que le travail devienne effectivement formateur ? Qui fera l'état des lieux des besoins de compétence ? Comment évaluer des dispositifs informels ? Pour que chacun puisse apprendre en flux continu et en fonction des besoins de l'entreprise, il faudra penser l'apprentissage à partir de l'organisation du travail, des collectifs, du management. Ce qui est bien loin de l'idée de « laisser faire » en revenant à la formation sur le tas. Mais il faudra aussi faire une place à des savoirs « culturels et transversaux » comme cela a été depuis longtemps souligné pour les managers (Le Goff, 1996²⁴). « Les savoirs utiles ne seront pas exclusivement les savoirs immédiatement valorisables : les savoirs « humanistes » et les savoirs « scientifiques » fondamentaux, les sciences de l'apprentissage, revêtiront une importance de plus en plus grande » (Attali, 2007, page 82). Et la France, certes très en avance sur le reste du monde d'un point de vue législatif, risque,

²⁴ Le Goff, J.P., *Les illusions du management*, Paris, La Découverte, 1996.

paradoxalement, d'être embourbée dans un arsenal trop complexe pour s'adapter à d'autres approches de la formation. Le dialogue entre le monde économique et les systèmes de formation initiale sera sans doute déterminant – particulièrement en France où, contrairement à certains de nos voisins européens (Allemagne, Suisse, Grande-Bretagne..), un profond fossé culturel reste à combler.

Finalement, l'inégalité face à l'apprentissage se posera de manière encore plus cruciale pour ceux qui soit n'auront pas accès au travail soit ne sauront pas utiliser les situations professionnelles pour se former. Ceci pose la redoutable question du développement d'attitudes individuelles d'« apprenance » et d'auto-formation dès l'école. Question sociale, éducative, psychologique ? Mais en tout cas, question politique et... finalement idéologique.

Thème-clé RH : organiser l'apprentissage individuel et collectif.

5. Stress, santé et bien-être au travail

Demain, c'est de plus en plus « tout l'individu » dans sa subjectivité - et en particulier toutes ses capacités cognitives – qui est mobilisé du fait de la nature et de l'organisation du travail. Cet élément est déterminant pour comprendre comment la relation au travail évolue, à la fois dans ses composantes mais aussi dans les formes de résistance ou de déviance (Linhart, 2008)²⁵. Le stress, la fatigue ou, au pire, le « *burn out* » sont des pathologies qui concernent « tout l'individu » et pas uniquement ses articulations ou son dos. Ces éléments sont d'autant plus forts que la relation à l'équipe ne vient pas compenser ces risques et que l'individu assume le coût psychologique lié au fait de travailler dans des situations paradoxales. Une des fonctions-clés du management consiste à absorber ces tensions pour que le travail se fasse « malgré tout ». On peut dénoncer ces paradoxes générateurs de stress ; on peut aussi considérer qu'il faut apprendre aux managers à vivre avec le mieux possible.

Au-delà du management, ces questions concernent toute l'entreprise au travers du thème très médiatisé de la santé psychique au travail. Le fait de plonger les salariés – à tous niveaux – dans des univers organisationnels qu'ils ont du mal à maîtriser, génère des dysfonctionnements psychologiques de plus en plus « coûteux » (Ughetto, 2007) - mais aussi parfois des progrès individuels et collectifs. Une première approche consiste à aborder les aspects psychologiques soit en termes de comportements soit en termes de dégâts causés. Le salarié est alors une victime qu'il convient de protéger, de reconforter ou de soigner. Mais cette « psychologisation » du sujet (Le Goff, 2008)²⁶ ne pourra pas éviter longtemps la mise en cause des choix d'organisation du travail. D'où une deuxième manière d'analyser ces questions en interrogeant (incriminant ?) l'organisation. Pourquoi ne pas revenir à l'utopie de penser le travail en fonction de l'homme et non l'inverse ? Une troisième posture consiste à prendre en

²⁵ Linhart, D., sous la direction de, *Pourquoi travaillons-nous ?* Paris, Erès, 2008.

²⁶ Le Goff, J.P., *La France morcelée*, Paris, Folio, 2008.

compte les dimensions internationales du sujet et à constater que tous les pays ne réagissent pas de la même façon – loin de là. Dans une économie mondialisée et hautement concurrentielle, peut-on entraîner les entreprises dans des coûts sociaux que les travailleurs des pays en développement ne réclament pas. Enfin, un dernier axe consiste à refuser de se limiter à des questions de stress ou même de santé mais à poser résolument le débat en termes de bien-être au travail. Il s'agit alors d'anticiper et d'intégrer *a priori* les exigences d'équilibre de vie et d'organisation de l'activité.

Dans les années à venir, ces sujets seront sans doute à l'origine d'une renégociation des termes du contrat qui relie l'individu à l'organisation, renégociation qui dépasse largement l'entreprise mais concerne aussi la place du travail dans notre société et l'acceptabilité sociale des formes qu'il prend. La « sensibilité » nationale rend difficile toute politique universelle ; mais si le stress au travail coûte cher, le bien-être au travail a aussi un coût. Comment alors éviter que ce facteur ne devienne une raison de plus de délocaliser vers des pays où les conditions de travail ne cesseront de se détériorer ? Seule une réflexion approfondie sur l'organisation du travail peut empêcher de tels dérapages en évitant de « bricoler » et de colmater sans fin les dommages supportés par des salariés transformés en victimes.

Thème-clé RH : santé au travail, conditions de travail au sens large en interrogeant l'organisation.

6. Équilibre vie privée/vie professionnelle : nouvelle source d'inégalité ?

Compte tenu des éléments soulignés précédemment – nature du travail, stress, insécurité des relations à l'entreprise et au travail – on comprend que l'équilibre de vie soit devenu une revendication forte au niveau de la société dans son ensemble. Dans les études européennes, l'item « *Work Life Balance* » reste une des attentes les plus souvent citées et ceci de manière permanente depuis plusieurs années, jusqu'à devenir un objectif de l'UE dans le protocole de Lisbonne. Parallèlement, la « valeur travail » ne régresse pas, ni dans les études européennes ni... dans les discours politiques !²⁷ C'est donc bien d'équilibre qu'il s'agit et non pas de refus du travail. Les origines de ce thème sont anciennes (entre autres CFDT, 1977) mais son sens a beaucoup évolué²⁸. L'image de ces réunions où chacun traite en même temps ses mails « urgents » en ayant l'œil sur son téléphone portable branché en permanence, dit bien ce qu'est la surcharge informationnelle quotidienne. Les univers multitâches que sont devenues les entreprises, le trop plein d'information, l'impossibilité de « bien traiter » les sujets, le fait que « ça ne s'arrête jamais » font partie

²⁷ Peut-on penser l'avenir en partant de cette notion de « valeur travail » ou, s'il faut s'en décaler, en préférant considérer le travail comme une composante identitaire ou un élément de reconnaissance du sujet ?

²⁸ A titre d'illustration, la part grandissante que va prendre la responsabilité des personnes très âgées dépendantes dans la vie de chacun – et des seniors en particulier – est un phénomène qui va fortement s'alourdir dans les années à venir.

des causes de cette soif d'équilibre. Ce défi ne concernera plus spécifiquement les horaires, les lieux, les contrats de travail mais bien l'investissement et la nécessité de se « déconnecter ». La porosité des frontières entre vie privée et vie professionnelle renforcera la complexité croissante de cette question.

A l'inverse, que penser de ces « entreprises où il fait bon vivre », celles qui offrent sur le lieu de travail des opportunités permanentes de détente, loisir, convivialité plus ou moins « obligatoires » : le pot du vendredi soir va-t-il nous rapprocher des mœurs japonaises ? Et si *Google* est souvent citée comme l'exemple même de l'entreprise enviable, elle n'en est pas moins celle où il n'y a plus aucune raison de rentrer chez soi...

L'équilibre de vie sera sans doute aussi dans les années à venir une source de discrimination et d'inéquité. Car si pour certains, cette revendication pourra être prise en compte, ce sera au prix d'une très forte individualisation des attentes. En effet, la variété des demandes est telle qu'il semble difficile de mettre sur pied une politique générale à même de satisfaire tout le monde. Il faudra donc entrer en négociation sur les situations personnelles, familiales, sur les configurations de vie et les intérêts de chacun.

Alors, entre le jeune « talent » qui aura une organisation « à la carte » et le « travailleur pauvre » dont l'emploi précaire tient justement à sa fonction de « bouche-trou », ou même le collaborateur en CDI peu qualifié, mal formé et mal payé, les inégalités seront majeures. Et si pour les uns, travailler moins sera travailler mieux, pour les autres travailler plus ne sera pas vivre mieux. Si l'on ajoute à cela les questions de transport qui, là encore, pèseront de plus en plus lourd pour les moins bien lotis, on voit bien comment l'équilibre de vie sera une nouvelle manière de construire des inégalités sociales.

Conclusion

Quels sont les thèmes dominants qui permettent de décrire la manière dont les individus travailleront demain ? La transformation du travail continuera son mouvement, vers toujours plus de dimensions cognitives et relationnelles, contribuant ainsi à l'individualiser et le « subjectiviser ». L'espace et le temps de travail seront à leur tour interrogés. Reste à veiller à ce que les univers professionnels ne deviennent pas de plus en plus « fous » en termes de rythmes, urgence, surcharges diverses et stress. Les revendications d'équilibre de vie seront pour les mieux lotis le moyen de résister à ces évolutions. La concurrence internationale risque de scinder la planète entre ceux qui refuseront ces nuisances et ceux qui continueront de les supporter.

3. Travail et trajectoires : les entreprises dans un périmètre de responsabilité élargie

En janvier 2006, la *note d'orientation* décrivait un monde du travail dans l'incertitude. « Sur fond de financiarisation de l'économie, de concurrence internationale, sur fond aussi de nouvelles technologies et de tertiarisation du travail, la structure de l'emploi s'est progressivement transformée au cours des vingt dernières années. Les stratégies de gestion de l'emploi des entreprises ont recherché des marges de flexibilité toujours plus grandes. Elles ont conduit à l'externalisation autant que possible des activités non stratégiques et à la périphérisation des populations concernées. Cette transformation s'accompagne d'un recul des systèmes de protection sociale et d'une fragilisation du monde du travail » (Note d'orientation, 2006, page 17). Nous allons élargir le spectre : comment le travail et le rapport au travail seront-ils traités à l'avenir dans la société française ? Soyons plus précis : il ne s'agit pas de « sortir » de l'entreprise mais bien de la considérer dans un périmètre de responsabilité élargie. Car une des grandes évolutions se trouve dans les rapports que l'entreprise saura établir avec son environnement social et politique. La nécessité de fidéliser les individus se négociera à l'intérieur de nouveaux territoires où les notions de trajectoires pourront prendre du sens. Quel(s) type(s) de politique(s) publique(s) viendra réguler ces rapports ? Comment concevra-t-on une vie professionnelle ? Comment l'accompagnera-t-on ? Où et comment se jouera la négociation sociale ? Comment les questions de salaire se poseront-elles aux entreprises ? Quelle place prendront les territoires politiques dans ces évolutions ? Bref, comment le contexte social et politique déterminera-t-il les individus et les organisations en matière de relation au travail ?

1. Flexicurité : pourra-t-on tout concilier en période de crise ?

En matière d'environnement politique et social sur le travail, la flexicurité a représenté une toile de fond jusqu'à ce que la crise financière actuelle perturbe les représentations. On aurait pu s'inquiéter de l'absence de débat autour de ce thème ! Un peu comme si le fait de réclamer à la fois plus de flexibilité pour les entreprises et de garantir plus de sécurité pour les salariés allait de soi. Comme si l'exemple danois sans cesse mis en avant avait valeur de démonstration.

Rappelons que ce fameux modèle danois, qui a tant servi de référence, repose sur trois piliers : faible protection de l'emploi, indemnisation généreuse des chômeurs, suivi et contrôle strict qui dissuadent de rester au chômage (politique dite « active »). En conséquence, on trouvera une centralisation des organismes de l'emploi et de l'aide sociale sous un seul

ministère, un code du travail allégé, peu d'interventions de l'État dans la législation, des procédures de licenciement simplifiées pour les entreprises. Mais soulignons aussi qu'au Danemark, 80 % des salariés sont syndiqués et que le dialogue social, extrêmement développé, compense en partie la faiblesse de la législation. Ces mesures adoptées au Danemark semblent avoir contribué à atteindre une situation de quasi-plein emploi. Mais il faut compléter le paysage en rappelant d'autres données : les charges sur les bas salaires sont très élevées (40 %) et n'ont pas baissé depuis plus de dix ans. Le Danemark est confronté à des pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs où le travail est pénible et peu valorisant (bâtiment, restauration, agriculture, etc.). Le secteur public représente un tiers des emplois. Une beaucoup plus faible inégalité des revenus que dans notre pays est un point-clé du pacte social. L'usage des préretraites est massif (1,7 % y est consacré contre 0,2 % en France : données OCDE). Enfin, le taux de pauvreté est de 12 % au Danemark et aux Pays-Bas, de 14 % en France, montant jusqu'à 18 % au Royaume-Uni. (Marlier et Ali, 2006)²⁹. C'est donc l'ensemble du tableau danois dans toute sa complexité qu'il convient de prendre en compte si l'on veut s'en servir comme exemple.

Ces données rappellent qu'il s'agit d'un enjeu politique au sens fort et non d'une pure question d'économie ou de politique sociale. De la *flexicurity* à l'anglaise à celle des Pays-Bas, différents modèles fort éloignés les uns des autres sont mis en débat au niveau européen. Les pays du nord facilitent la reconnaissance des compétences acquises dans l'emploi, l'Espagne mise sur la transformation des CDD en CDI, l'Allemagne utilise la négociation collective pour décider des réductions d'effectifs et des dispositifs de reclassement associés, la Suède ou l'Autriche accompagnent les transitions d'un emploi à l'autre par le transfert d'ancienneté d'un employeur à l'autre, et ont recours à des agences de transition ; le principe de la seconde chance est une réalité pour les salariés danois... Ce sont bien des choix de société qui se dessinent derrière les différentes façons d'entendre le terme consensuel de flexicurité. Dans tous les cas, la « modernisation » du droit du travail (Commission européenne, novembre 2006) et les garanties offertes lors des transitions individuelles seront des éléments-clés de la toile de fond des années à venir.

Insistons aussi sur l'inquiétante montée des basses qualifications/bas salaires, les « *low skills* », et des « travailleurs pauvres » dont, jusqu'à une date récente, on ne parlait qu'aux Etats-Unis. Non seulement les chiffres actuels sont impressionnants, mais encore leur progression est alarmante. La place que prendra le travail dans notre société de demain est aussi dépendante de l'accès de tous à une « vie décente ». La fameuse « fracture sociale » que l'on peut constater au sein même de la population active – sans même évoquer le noyau dur de chômage persistant que l'on a tendance à oublier du fait de la baisse progressive du taux global – est un élément propre à fissurer la démocratie en profondeur. En période de crise, l'exigence de flexibilité de la part des entreprises pourrait s'exacerber tout autant que la demande de sécurité : le rêve d'un équilibre entre ces deux demandes pourra-t-il perdurer ?

²⁹ Marlier, E., Atkinson, A.B., Cantillon, B., Nolan, B., *The EU and Social Inclusion : facing the Challenges*, London, Policy Press, 2006, p. 79.

2. Mobilités professionnelles, transition et « noyaux de stabilité »

La flexicurité oblige à clarifier les notions de parcours, de transition et de mobilité. En effet, quand on évoque la « sécurisation des parcours », on raisonne comme si l'emploi stable et indéterminé – pourtant la meilleure sécurisation qui soit ! – allait devenir obsolète. Sous des formes différentes, il semble qu'un consensus existe autour de l'idée que les mobilités professionnelles doivent devenir la situation classique de l'emploi. Tout le débat consiste à peser sur les conditions des transitions : conditions financières, conditions « occupationnelles » aussi, afin que les transitions soient réellement prometteuses. C'est la thèse développée par exemple par Ramaux (2006)³⁰ quand il s'interroge sur les limites du langage en termes de « transition » et qu'il souligne l'importance de repérer des mobilités protégées. C'est, d'une autre manière, la réflexion de Auer et Gazier³¹ (2006) quand ils s'intéressent à l'identification et aux moyens de développer des « noyaux de stabilité » au niveau du métier, de la branche, du territoire, de la fonction publique locale ou de réseaux non marchands. Leurs travaux permettent de donner toute son importance à la notion de sentiment de sécurité. Cet indicateur subjectif, combiné à d'autres objectifs, permet de réellement comprendre l'effet d'une politique de l'emploi sur les comportements individuels. Il permet également de comprendre pourquoi, dans certains pays, malgré des politiques semblables, la flexicurité est vécue de manière différente. L'exemple autrichien³² est de ce point de vue particulièrement intéressant : il est un des pays les plus sécurisants d'Europe alors même que les performances économiques n'ont rien d'exceptionnel. C'est la combinaison d'un taux de chômage relativement stable et bas (5,1 % en 2005, 4,2 % en 2008) et d'une capacité de conversion des emplois temporaires en emplois permanents qui explique ce résultat. Un travailleur temporaire en Autriche a une chance sur deux d'avoir un emploi permanent l'année suivante contre une chance sur cinq en France.

Les noyaux de stabilité iraient de pair avec l'émergence d'un « état professionnel » par analogie à l'état civil qui faciliterait les transitions. (Supiot, 1999). On peut imaginer que, sous le double effet de l'évolution démographique et des changements de mentalité, la notion même de chômage évolue vers différentes formes de « sécurités sociales professionnelles » (Gaudu, 2008), avec pour corollaire la réforme du droit du travail dans trois directions : l'élargissement de la liberté professionnelle, l'organisation juridique et le financement des transitions, la protection sociale par la validation d'activités hétérogènes.

Enfin pour donner une image plus complète, il faut aussi insister sur la demande régulière et importante des salariés autour de la sécurité. Certes les sphères politiques ont quasiment admis l'idée de mobilité. En revanche, au sein des entreprises « communautaires » en particulier (Note d'orientation 2002-2005) – donc dans les lieux les plus sécurisés du monde du travail – la demande de « toujours plus de sécurité » est loin d'être affaiblie.

³⁰ Ramaux, C., *Emploi : éloge de la stabilité*, Paris, éditions Mille et une nuits, 2006.

³¹ Auer, P. et Gazier, B., *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2006.

³² Auer, P. et Gazier, B., *op. cit.*, p. 86 et suivantes.

Sans doute convient-il d'affiner le propos en introduisant les différents rapports de force existant sur le marché du travail. Et une frange de la population bien formée, sur des créneaux où la demande est supérieure à l'offre, a parfaitement intégré un nouveau rapport « nomade » à l'entreprise. En ce sens, l'exemple japonais des « *Freeters* » est très intéressant : la « liberté » se paye extrêmement cher en termes de précarité et d'absence de toute forme de protection sociale (*Le Monde*, 17 mai 2008). En occident, il serait illusoire de penser que ceci concernera un choix pour la majorité de la population dans les cinq ans à venir.

3. Politiques de formation et orientation professionnelle comme conditions de réussite des transitions

Le thème des transitions est indissociable de celui des politiques de formation. C'est un des éléments constitutifs de la concurrence entre pays que de savoir quel système de formation permettra à la population active :

- d'arriver sur le marché du travail avec les compétences réclamées par les entreprises ;
- d'acquérir des compétences au rythme exigé par les entreprises, ce qui suppose un bagage initial plus poussé ;
- d'activer en permanence cette « culture générale » qui lui permettra de gérer les transitions de manière autonome et choisie et non de subir les errements de la vie économique.

Entre proximité du monde économique et peur de la « marchandisation » de l'éducation, les politiques publiques de formation hésitent et ont souvent du mal à se transformer. La France ne fait pas exception. Les jeunes issus trop tôt du système scolaire en font les frais. Soit ils n'accèdent pas à la formation soit le parcours qu'ils suivent n'est pas professionnalisant. Ces questions seront centrales. Le rôle que les entreprises accepteront ou non de jouer dans l'éducation des jeunes sera un élément-clé des politiques publiques.

Parler de transitions et de mobilités, c'est s'interroger sur l'orientation professionnelle et sur les moyens qui devront être mis en place pour accompagner les individus dans leur parcours et leurs changements professionnels. Le statut, le lieu et la place de ces moyens seront à définir au même rythme que les évolutions du droit. Quel rôle joueront les entreprises dans la sécurisation des parcours ? S'investiront-elles dans des pratiques d'orientation professionnelle « tout au long de la vie » ou laisseront-elles les territoires et le service public de l'emploi assumer ce rôle ? La réponse ne sera pas homogène et dépendra des niveaux, diplômes et qualifications des salariés concernés. Elle dépendra des territoires et des bassins d'emplois au sein desquels les entreprises se situeront. L'évolution des missions et de l'organisation du service public de l'emploi laisse présager une redistribution des cartes qui touchera les entreprises. Absentes jusqu'ici des réflexions sur l'orientation professionnelle, elles devraient se saisir de ce sujet dans les années à venir, ne serait-ce que pour déterminer la manière dont elles conçoivent leur rôle. L'orientation professionnelle fait aujourd'hui figure de parent pauvre au sein des DRH. Elle risque de devenir une expertise reconnue reposant sur la connaissance des métiers internes et des environnements proches et

lointains de l'entreprise. Elle devra aussi se positionner clairement entre une approche « réaliste » qui oriente vers les métiers à pourvoir et une approche « psychopédagogique » qui donne les outils à chacun pour réussir son projet professionnel.

Pour une part, le succès du coaching ou de l'accompagnement en situation de transition renvoie à l'importance accordée à ce type de démarche dans le cadre des mobilités.

En 2006, une étude d'E&P (Le Boulaire)³³ avait déjà insisté sur les transformations radicales qui touchaient les politiques d'emploi : le passage du collectif à l'individuel, *via* les mobilités fonctionnelles et l'accompagnement des transitions, a constitué une rupture dans les pratiques qui annonçait sans doute en partie les réflexions de cette note.

4. Emploi(s) et territoire(s)

Le développement des entreprises se trouve confronté à de nouvelles formes d'activité sur un même territoire. De « l'entreprise en réseaux » à « l'entreprise élargie », du travail collaboratif entre plusieurs entreprises à la création de pôles de compétitivité par les pouvoirs publics, le paysage dans lequel évolue l'entreprise se transforme. Et si la vision du territoire comme lieu de régulation sociale et de gestion des restructurations a marqué la période antérieure, d'autres enjeux devraient passer en première ligne dans les années à venir. Le premier est un enjeu économique. Comment les territoires peuvent-ils devenir un lieu de compétitivité et d'innovation, capable d'inventer les politiques économiques qui favoriseront une concurrence européenne équilibrée ? La mise en compétition des territoires suppose évidemment de redéfinir leur taille, leur situation – transfrontalière pour certains – et les moyens dont ils ont besoin. Comment ces territoires peuvent-ils se doter des infrastructures de communication – et pas seulement au sens du transport – des dispositions diverses (fiscales, cadre juridique, financières), mais aussi des éléments de qualité de vie qui permettront d'en faire des zones d'attractivité.

Le deuxième sujet qui concerne directement les entreprises est évidemment celui du capital humain et des compétences disponibles sur un territoire, condition *sine qua non* pour que le défi économique ait du sens. Ceci renvoie à la capacité d'attirer et de fidéliser les qualifications nécessaires à la production. Si le périmètre de fidélisation n'est plus l'entreprise mais bien le territoire, une vision radicalement nouvelle des politiques de mobilité devra se développer. La mobilité devra se gérer entre diverses entreprises, de taille et de secteur différents ; elle devra être pensée au niveau d'un territoire physique élargi, elle sera un facteur-clé de réussite pour tous. Ce qui passera aussi par une sécurisation des transitions professionnelles à travers la négociation de garanties collectives à un niveau adapté. Mais, sans une conception des formes de l'entreprise comme entreprise réseau ou entreprise ouverte (E&P, note d'orientation 2006), il sera impossible de donner corps à ce type de transitions professionnelles.

³³ Le Boulaire, M., *Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité*, Entreprise & Personnel, 2006.

Le capital compétences se jouera aussi dans la capacité des territoires à offrir un appareil de formation et de recherche pertinent. Les politiques de formation se construiront et s'évalueront de plus en plus à l'échelon d'un territoire (revue *Savoirs*, n° 9), obligeant du même coup la négociation à se faire multipartite et multi-niveaux (du plus local au régional).

Des outils comme les observatoires des compétences deviendront indispensables pour favoriser une approche anticipatrice (et non plus de crise) permettant d'ajuster les besoins en qualifications à l'employabilité des personnes. Parmi les outils juridiques à la disposition des acteurs, on notera le développement des accords territoriaux sur l'emploi et les compétences ou la recherche de nouvelles formes de représentation des entreprises et des salariés sur un même site.

La future importance des territoires au niveau européen révisera le périmètre des politiques de mobilité, de sécurisation des parcours, de formation, de responsabilités sociales à construire dans les années à venir.

5. Acteurs et lieux de la négociation sociale

Nous ferons plusieurs constats qui vont du niveau le plus large (l'Europe) au niveau le plus local :

- La dimension européenne n'a aucune raison de diminuer dans les années à venir et les DRH n'auront pas d'autre choix que de s'habituer à suivre cette actualité soit de manière passive soit en réfléchissant à des modes de *lobbying*. De même, le niveau de la branche subira la pression des niveaux européens, comme c'est déjà le cas pour la sidérurgie ou l'industrie culturelle. Ce niveau européen semble reproduire le rôle régulateur qui a longtemps été celui des branches au niveau national. Par sa complexité, l'Europe semble vouée à imposer des « plus petits dénominateurs communs », ce qui, pour la France, a rarement un rôle contraignant fort. Finalement, les comités de groupe européens ont peu de prise sur la réalité des négociations locales, même s'ils peuvent jouer parfois un rôle d'alerte dans les situations d'urgence.
- Une bonne chance de survie des syndicats nationaux tient au fait d'être devenus des lieux officiels de la négociation politique nationale et non pas uniquement les représentants des salariés au sein de chaque entreprise. N'oublions pas que ces déplacements s'accompagnent d'une désyndicalisation continue dans le secteur privé et le vieillissement de la population syndiquée, en particulier au niveau des appareils. Ainsi, l'évolution des formes de la flexicurité ou du contrat de travail sera plus déterminante pour les DRH et les salariés que le résultat des élections professionnelles dans tel ou tel secteur.
- Troisième facteur : la multiplication des accords signés ces dernières années va de pair avec leur lente application sur le terrain. Tout semble montrer qu'il devient facile de signer et difficile d'appliquer. Le nombre d'accords signés sur une courte période y est pour beaucoup. Le paradoxe dans beaucoup d'entreprises tient au temps passé en négociation sociale et au peu d'effets que ces négociations ont sur la vie quotidienne des salariés. Plus les sujets sont des thèmes de changement culturel, plus l'application est délicate : ainsi de l'égalité hommes/femmes ou de la lutte contre les discriminations. Malgré la bonne

volonté des uns et des autres, malgré l'importance de ces accords, souvent soutenus par des lois, leur mise en œuvre ne suffit pas à faire changer les comportements du jour au lendemain. Les « accords d'intention » vont se multiplier car ils sont l'affaire de « professionnels » de la négociation. Un peu comme si les négociations étaient devenues une expertise à part entière qui appartient désormais à une élite plus proche du monde politique national que du monde économique local. Le fait que les syndicats soient nombreux ou n'aient pas d'adhérents n'empêche pas de signer des accords. La vraie difficulté tient au fait de faire partager aux salariés l'idée que ce qui a été signé va se concrétiser. La question du déploiement des accords est loin d'être réglée.

- Pour les syndicats comme pour la GRH en général, on constate une tendance à la segmentation : la diversité des intérêts catégoriels permet une reconnaissance par chaque catégorie... quand elle est satisfaite. En revanche, le niveau de l'intérêt général est de plus en plus difficile à tenir, comme est loin d'être évident le fait de faire accepter un accord collectif pour les seniors par des populations jeunes urbaines. La tentation est de laisser les interlocuteurs nationaux « jouer entre eux » pendant qu'une autre action syndicale se développe sur le terrain au cas par cas. Mais les confédérations auront de moins en moins de prise sur ces négociations et les conflits catégoriels seront de moins en moins maîtrisables.

Enfin, l'environnement est de plus en plus judiciairisé. Déjà relevé dans la précédente note d'orientation, ce contexte donne évidemment un poids particulier aux questions de négociation sociale. Il n'y a pas de lien immédiat et direct, mais il faut souligner l'influence d'une dérive qui conduit à ce que tout doive se traiter chez l'avocat, et plutôt avant qu'après toute action. La gestion des risques continue de structurer les relations sociales.

6. Les politiques salariales : agencer des périmètres différents

La manière dont les questions de rémunération évoluent est une bonne façon d'illustrer l'idée que l'entreprise se situe de plus en plus dans un périmètre ouvert où s'invente une autre manière de conduire une politique sociale. Longtemps, la politique de rémunération, bien qu'encadrée au niveau national par l'Etat et par la branche, relevait du cœur de l'entreprise et représentait un lieu essentiel de pouvoir et de marge de manœuvre pour les DRH du niveau Groupe/*Corporate*. Le mouvement qui se dessine est une combinaison d'« éclatement » interne et d'encadrement externe. Ce thème, jusque-là très représentatif du pouvoir des DRH, peut être lu comme un signe avant-coureur de la manière dont se reconfigurent les priorités RH : choix des segmentations les plus pertinentes en interne et ouverture sur d'autres périmètres et d'autres formes d'entreprises.

En interne, nous assistons à un double mouvement : une faible progression des salaires alors même que les autres formes de rémunération explosent, en particulier les *stocks options*. En parallèle, on constate une nette tendance à la différenciation des pratiques à l'intérieur d'un même groupe. Autrement dit, là aussi les questions de segmentation sont déterminantes. Pour certains, l'inventivité en termes de « *package* » de rémunération semble sans limite, et ce sont bien les DRH Groupe qui proposent et surveillent au niveau international ce levier d'attractivité et de rétention

pour les meilleurs. Mais, en même temps, ces DRH centrales se désintéressent de plus en plus des politiques salariales nationales ou locales. L'internationalisation des entreprises explique en grande partie cette évolution. On voit mal comment un DRH central pourrait intervenir de manière précise sur le salaire du chef d'équipe chinois ou de l'assistante hongroise. Ceci est renforcé par le fait que les négociations se déroulent de plus en plus souvent unité par unité. Cette décentralisation entraîne une fragilisation de la négociation à un niveau central : même quand elle existe, elle perd de sa légitimité sur le terrain. Les fondements sur lesquels se défendaient les politiques salariales sont transformés en interne. D'où ce terme d'« éclatement » : diverses rationalisations coexisteraient sans parvenir à former un tout cohérent que l'on nommait autrefois « politique salariale ».

Un deuxième mouvement « local » vient complexifier la situation en France et il renvoie à des problématiques de société qui corroborent l'idée d'une GRH au périmètre élargi et se manifestent au travers de plusieurs points :

- un environnement juridique de mesures autour des bas salaires ? qui tend à les faire perdurer à la fois du côté des entreprises (exonération de cotisations) et des salariés (primes pour l'emploi) tout en les complexifiant (le nombre de niveaux de SMIC reste impressionnant) ;
- le développement de toute une frange de situations professionnelles « fabriquant » des salariés pauvres (horaires trop courts, emplois précaires, bas salaires) ;
- un phénomène de déclassement sur le marché de l'emploi qui semble une tendance de fond (Dares, 2006). Les exigences de qualification augmentent sans raison pour un même poste sans effet sur le salaire, renforçant un très net sentiment de dévalorisation des diplômes, vécu par chacun et en particulier par les jeunes (« Tout ça pour ça ? ») et générant une forte attente de rattrapage dès l'embauche passée. Ceci entraîne une pression sur les politiques salariales internes mais sans autre justification que des dysfonctionnements sur le marché de l'emploi.

Ces pressions sociales « externes » devront être prises en compte en interne au moment même où les DRH se consacrent à un pilotage de plus en plus limité à un cadre d'orientation générale et fortement segmenté. Le « traitement » de ces tensions réclamera des ajustements internes qu'il sera bon d'anticiper, sous peine de leur voir prendre des formes plus violentes et inattendues.

Sur un sujet que l'entreprise communautaire a traditionnellement traité comme interne, émergent encore une fois des problématiques nouvelles insistant sur la nécessaire prise en compte des environnements sociaux.

Conclusion

Flexicurité, transitions et noyaux de stabilité, réalité et sentiment de sécurité, évolution des politiques d'orientation et de formation sont autant de lieux d'articulation entre les politiques sociales et les individus agissant sur un territoire donné avec des acteurs syndicaux locaux qui pourraient se détacher des niveaux nationaux. La manière dont les DRH devront négocier leurs politiques salariales sera certainement un des exemples les plus intéressants à suivre pour analyser l'intrication entre des périmètres internes et externes.

4. La GRH entre travail, individus et société

Dans la précédente note d'orientation, la prise en compte des paradoxes liés à la complexité était le fil rouge à partir duquel l'auteur situait l'action de la fonction RH³⁴. Occupant une position de transversalité, elle était invitée à *aider les acteurs* – dirigeants, managers, collaborateurs - à rendre le monde intelligible et à anticiper. En second lieu, elle devait « garantir les conditions d'acceptabilité de ces transformations ». S'inscrivant ainsi dans une temporalité longue, celle du développement durable, elle pouvait contribuer à « construire la confiance dans un monde incertain ». Effectivement, il semble bien que le thème de la confiance soit devenu central dans les réflexions RH. Ou plus exactement le constat répété d'un modèle social français marqué par la défiance qui risque de « s'autodétruire » de ce fait. Si l'on met côte à côte différentes études internationales menées sur des sujets aussi divers que la corruption, le détournement des aides publiques, la confiance vis-à-vis du parlement ou des syndicats ou, tout simplement, le fait de pouvoir « faire confiance aux autres », la France apparaît systématiquement en queue de peloton³⁵ (Algan et Cahuc, 2007). Si les causes sont multiples, les conséquences sont évidemment dramatiques, en particulier dans le champ de l'entreprise, du dialogue social et de la réforme du marché du travail. Ainsi, si Nicolas Flamant avait bien pointé le problème, la solution dépasse largement la fonction RH et interroge la société française dans son ensemble.

En organisant les thèmes repérés ci-dessus, deux idées fortes ressortent :

- d'une part la nécessaire implication de la fonction RH sur le thème du travail, sous le triple aspect d'évolution de la nature du travail, d'organisation du travail et de conditions de travail.
- La segmentation, voire l'individualisation pour des populations particulières : seniors, jeunes, « collectifs », management opérationnel. Mais aussi une vigilance au niveau des « collectifs » que représentent les équipes.

1. Le risque de « néo-relations humaines », avec la « gestion des talents » en plus

La période précédente a été marquée par une posture RH comme « *business partner* » valorisant la fonction auprès des managers pour les aider à réaliser les objectifs des « *business unit* ». Dans le même temps, la

³⁴ A la suite de Patrick Gilbert, nous parlerons de fonction RH pour désigner l'ensemble des acteurs et des processus qui contribuent à la gestion des ressources humaines et de DRH pour parler de la structure « institutionnelle » officiellement en charge de l'organisation de cette gestion. Le terme GRH est volontairement flou et désigne le processus lui-même sans désigner les acteurs.

³⁵ Seule la Turquie fait à chaque fois pire.

fonction devenait enfin « partagée » et les managers assumaient de plus en plus leur rôle de « premier RH ». Le bilan de cette évolution est mitigé. Si les responsables RH se sont effectivement rapprochés du terrain, ils y ont parfois perdu leur âme, en devenant des administratifs débordés et obsédés par les diminutions budgétaires. De l'autre côté, les managers sont souvent eux-mêmes incapables d'assumer les différentes missions RH qui leur ont été affectées et se tournent vers les DRH pour qu'ils reviennent à une fonction plus traditionnelle de « *human partner* ». Mais cette expression n'est-elle pas une formule magique de plus ? Un regard sur l'Europe et l'Amérique du Nord nous permet de constater des évolutions de la fonction qui vont dans le même sens : une omniprésence de la dimension économique, une exigence de contribution à la « création de valeur ajoutée » plus visible et, en même temps, un accent particulier sur les aspects de bien-être au travail. N'est-on pas là dans une sorte de retour à l'ère des Relations humaines ? La GRH, au service de l'organisation, se charge de gérer les motivations individuelles pour que chacun travaille plus et mieux. Un peu comme si la dimension gestionnaire, particulièrement orientée vers la gestion des compétences, avait éclaté entre une fonction purement administrative et financière d'une part et d'autre part, une sorte de lieu d'accueil individuel. Le succès du terme d'« accompagnement » dit bien l'émergence de cette dimension qui va du coaching à l'orientation professionnelle. Si l'on se replace du point de vue du thème de la confiance, on voit bien comment cette émergence prend du sens : d'un côté on met sous contrôle les risques de dérapage liés à la fonction humaine et l'on rassure ainsi les directions d'entreprises. De l'autre, on instaure une confiance individuelle fondée sur la prise en compte des attentes spécifiques de chacun... ou tout au moins de tous ceux considérés comme des « talents ». Le succès de ce dernier thème est un indicateur intéressant : d'un côté il valorise les individualités mais de l'autre il dit bien la rigueur des choix de GRH. En se focalisant sur ceux qui méritent l'intérêt, on dit aussi qu'on ne traitera pas tout le monde de la même manière. Ainsi, bien que le thème de la gestion des talents soit considéré aujourd'hui par les DRH comme leur souci majeur, il nous semble que le vrai sujet est plutôt celui de la concurrence sur le marché du travail pour l'obtention d'une ressource devenue rare. Mais, que l'on change le marché en l'élargissant soit au niveau du monde, soit au niveau de la demande, et la question se posera autrement. La deuxième question-clé de la gestion des talents est la fidélisation de ces populations rares et volatiles vis-à-vis de l'entreprise, populations gérées la plupart du temps à partir des diplômes et souvent sur des logiques qui n'ont pas grand-chose à voir avec les compétences, qu'on le dise explicitement ou pas. On peut redouter les conséquences de ces pratiques hyper-segmentées sur l'ensemble du corps social de l'entreprise. Le risque d'une telle orientation est une gestion RH qui perd prise sur le réel de l'organisation, se contentant de colmater quelques brèches par des actions socialement limitées. Cette vision critique de la gestion des talents force le trait et d'autres approches plus positives permettent heureusement d'élargir le débat (*La gestion des talents*, E&P, A. O'Donnell, 2008). Il est sans doute trop tôt pour faire le bilan, mais ce thème sera sans doute un indicateur particulièrement révélateur des évolutions de la GRH dans les années à venir.

Une alternative peut être proposée à ce retour aux « Relations humaines », caractérisé par l'absence de pouvoir : il s'agit de faire évoluer l'ancrage actuel de la GRH dans les compétences vers un ancrage dans le travail.

2. Des compétences au travail

Si les « démarches » compétences ont été un thème dominant des précédentes années, en tout cas en France, les chantiers de mise en œuvre ont tardé, bien qu'il soit aujourd'hui obligatoire de négocier sur le thème de la GPEC. Néanmoins, cette officialisation ne semble pas à l'heure actuelle avoir donné lieu à des innovations sociales particulières. Il semble plutôt que l'on se contente d'élaborer et de négocier des référentiels somme toute assez classiques³⁶ (Vlamynck et Baron, 2008) En revanche, la généralisation du thème des compétences pourrait avoir deux conséquences : d'une part, l'habitude de raisonner par rapport à l'activité attendue et non par rapport aux diplômes ou niveaux de classification. D'autre part, la généralisation des démarches d'évaluation que la loi officialise également et qui mettront la relation managériale en dialogue avec les DRH dans la majorité des entreprises. L'accent alors mis sur les compétences nous rapprochera des pratiques dominantes dans de nombreux pays – le monde anglo-saxon d'une part, mais également l'Allemagne, la Suisse, les pays nordiques, le Canada... – dans lesquels « les réalisations probantes » et la validation de l'expérience sont prises en compte. En revanche, il nous semble que le thème des compétences n'occupera plus le devant de la scène dans les prochaines années de la même manière qu'il l'a fait jusque là. Il faut bien constater une certaine déception quant à la force de transformation de ces démarches. Dans de nombreux cas, malgré la lourdeur des chantiers, les compétences n'ont pas changé profondément les processus de décision. Elles ont permis de mieux structurer les pratiques de gestion mais n'ont pas réellement pris en compte les particularités de l'activité individuelle et collective. Les compétences sont bien souvent des descriptifs d'activité ou, à l'inverse, des listes d'aptitudes. Et la notion de contextualisation, si forte dans la définition des compétences, disparaît régulièrement au profit de compétences « transversales » ou « génériques » dont on ne voit plus bien en quoi elles relèvent du concept initial. Il nous semble donc que l'évolution la plus probable de ces chantiers autour des compétences sera de deux ordres qui correspondent aux deux facettes de la compétence :

- d'un côté, l'approfondissement de l'analyse de l'activité et de son organisation, qui seule permettra d'ancrer les pratiques dans une réelle compréhension des évolutions du travail ;
- d'un autre côté, l'approfondissement des dimensions individuelles, afin de prendre en compte la particularité ou les « talents » de chacun. On insistera alors moins sur l'activité que sur le rapport au travail et l'engagement des individus.

Sur le premier axe, nous avons vu précédemment à quel point les questions qui touchent au *travail* sont structurantes dans les changements à venir. Que ce soit par le biais *du contenu de l'activité*, de

³⁶ Voir, Vlamynck, G et Baron, X., *La GPEC pour ceux qui en font*, Entreprise&Personnel, 2008.

l'organisation du travail ou des conditions de travail, dans tous les cas, les DRH auront besoin d'éléments pour asseoir leurs politiques. L'individualisation ne suffira pas à construire des processus de gestion qui répondront aux évolutions de l'activité. Les DRH – sans doute pour partie – devront acquérir une expertise suffisante pour argumenter « sur le fond ». Le recrutement, la rémunération, la formation, la mobilité, la gestion des carrières seront situés au carrefour de l'analyse du travail et de la prise en compte des comportements individuels. Progressivement, on ne pourra plus analyser les compétences uniquement sous forme de « savoir-faire » du fait de l'importance prise par les dimensions cognitives et relationnelles. Enfin, la meilleure manière d'aborder la question des conditions de travail consiste à pouvoir comprendre ce qui génère stress, surcharge cognitive ou physique, tensions, fatigue ou TMS. Parler des conditions de travail, c'est parler à la fois du travail, de son contexte immédiat et de son environnement organisationnel. C'est donc, encore une fois, maîtriser les outils d'analyse de l'activité et des situations professionnelles.

Les DRH ne peuvent plus faire l'économie d'acquérir une réelle expertise dans le champ de l'analyse du travail et de son organisation, expertise longtemps dévolue aux ergonomes ou aux psychologues du travail mais qu'il convient d'investir fortement. Les DRH se doteront en plus du meilleur outil possible de dialogue avec le management opérationnel.

3. Segmenter pour individualiser, au risque du collectif

Les politiques RH sont de plus en plus segmentées et gérer les uns autrement que les autres est maintenant admis... en particulier du fait de la focalisation sur les « talents ». Toute segmentation a ses avantages : l'adaptation aux attentes spécifiques d'une cible précise. Toute segmentation a ses inconvénients : risques d'inégalité, erreur de catégorisation, sentiment d'iniquité, ghettoïsation, isolement des populations hors champ. Nous avons évoqué plus haut les populations senior et « jeunes » puis, dans la foulée, l'inévitable question de l'intergénérationnel et de la diversité. En « catégorisant » les populations, on rend – même intellectuellement – plus difficile leur regroupement. Compte tenu à la fois du mouvement d'individualisation – déjà largement commenté dans la précédente note – et de son impact sur la relation au travail, les politiques RH seront encore caractérisées dans les années à venir par leur capacité à choisir les bonnes segmentations.

Les segmentations devront pour de nombreuses populations tenir compte des ressources étrangères. Deux scénarios peuvent se développer. Pour le premier, les critères de segmentation pourraient devenir de plus en plus précis : l'âge ne suffira plus, ni le diplôme, ni le métier. Il faudra gérer au plus fin et aller vers l'individualisation. Le niveau de rémunération d'un ingénieur chinois de 30 ans ne sera pas le même que celui d'une commerciale tchèque de 45 ans. Ils n'auront pas la même mobilité ni les mêmes formations et celles-ci seront différentes dans le monde asiatique et en Europe. La concurrence s'affichera de plus en plus au niveau mondial pour une grande partie des « hauts potentiels » rebaptisés « talents ». Dans un deuxième scénario, cet élément international obligera les DRH à intégrer tant d'éléments que la tentation pourrait être de simplifier autour

de quelques critères classiques : diplômes internationaux, maîtrise des langues, connaissance de l'international pour ce qui concerne la « fabrication de l'élite ». « Les autres » seront alors gérés localement sur la base de processus de gestion nationaux. Derrière ces questions, c'est le modèle de l'internationalisation qui se pose. Faut-il homogénéiser l'offre pour construire une véritable entreprise multinationale ? Faut-il, au contraire, tenir compte d'attentes locales, afin de réussir au mieux des implantations nationales ? Les choix stratégiques devront être pensés en termes de politique de ressources humaines sur le plan des dimensions à la fois individuelles et collectives. En effet, le choix des processus de prise de décision en matière de recrutement, rémunération, formation, mobilité et gestion de carrière construira l'une ou l'autre réponse. Et l'on sait bien qu'en gérant trop différemment des populations variées qui se côtoient, on fragilise l'organisation sociale qu'est toute entreprise. Mais que signifie « *trop différemment* » ? Là encore, il n'existe sans doute pas de réponse unique. Ce sera de la responsabilité des DRH de définir les limites des segmentations en tenant compte des évolutions de la relation au travail. Toute erreur d'analyse se mesurera en termes de désengagement individuel.

4. Quelle DRH auprès du management opérationnel ?

L'autre acteur majeur de ces questions d'individualisation et de collectif est, bien sûr, le management opérationnel. Car la notion même de « collectif » existe aussi au niveau local et concerne à la fois la coopération inter-individuelle, la collaboration au sein d'un groupe ou l'implication organisationnelle médiatisée par le sentiment d'appartenance à une équipe de travail. Plutôt que d'énumérer la liste des sujets reposant en partie sur le management opérationnel, il vaut mieux considérer qu'il est lui-même le sujet-clé des années à venir. En conséquence, la manière dont la fonction RH se construira avec et vis-à-vis du management restera sans doute une des responsabilités-clés... des DRH. Mais, là encore, plusieurs voies sont possibles et complémentaires plus que concurrentes. Tout d'abord, la proximité avec le management est une solution qui consiste à affecter à chaque manager un responsable RH. C'est le choix de nombreuses entreprises dès aujourd'hui, mais davantage avec l'idée de prendre en charge la gestion des salariés appartenant au périmètre du manager. Ici il s'agirait d'aller plus loin et de considérer le RH comme responsable :

- des choix d'organisation du travail en accord avec le management ;
- du respect de la diversité, de l'individualisation, en fonction des diverses segmentations décidées à un niveau central ;
- de la dimension collective et collaborative ;
- de l'accompagnement du manager pour l'aider à gérer son temps mais aussi à prendre du temps quand il le faut.

On le voit le RRH devient une sorte de « secrétaire général », responsable des hommes et des femmes à côté et au service du manager. Si l'on veut bien admettre les risques qu'il y a à laisser les managers dans la situation de surcharge où ils sont, il faut une bonne fois pour toutes décider de les aider avec une vraie source de compétence à leur côté. Cette solution sera coûteuse car il faudra parfois ajouter des collaborateurs au RH de

proximité, à moins de ne faire que déplacer le problème actuel. Mais en donnant le temps, les moyens et le pouvoir au RH de proximité d'intervenir sur l'organisation du travail et l'ensemble des éléments qui déterminent l'engagement des personnes au travail, on répond aux situations de crise émergentes. Ainsi, on inventerait un « management humain » qui viendrait prendre sa place à côté du « management de l'activité » et donnerait globalement aux organisations une efficacité plus grande.

L'autre solution consisterait à diminuer la taille des équipes et à former les managers à ces dimensions RH de manière systématique en les accompagnant ensuite au cas par cas. Solution tout aussi efficace certainement, tout aussi coûteuse aussi mais toujours aussi difficile à vivre du point de vue de la complexité et de la diversité des compétences à maîtriser.

L'ensemble de ces réflexions amènera sans doute à reposer la question ancienne de l'identité des membres de la DRH. Faut-il revenir à l'idée de recrutements d'anciens opérationnels en route vers les directions générales ou faut-il, au contraire, renforcer l'idée d'une professionnalisation accrue des RH, compte tenu de la complexité toujours plus grande ? Et si l'on parle de professionnalisation, par quelles voies doit-elle passer ? Est-ce une affaire de contenus ou de démarche intellectuelle ? Est-ce une question de compétences et de savoirs ou de « culture générale » et de méthode ? On peut même se demander si les DRH dont les entreprises auront besoin demain seront les mêmes d'un secteur à l'autre ou d'une taille d'entreprise à l'autre. D'aucuns se demandent s'il faut raisonner sur un métier ou sur des processus divers. Bref, il pourrait se dégager plusieurs modèles parallèles de DRH, pour la bonne raison que plusieurs modèles d'entreprises coexisteront, avec à chaque fois un management de proximité spécifique.

5. Négociation collective ou responsabilité sociale ?

On aura remarqué que la question syndicale n'a pas encore été abordée dans cette dernière partie. Non pas qu'elle ne soit pas importante pour les DRH. Non pas qu'elle tende à disparaître brutalement. Loin de là, on peut même craindre que, dans l'agenda des DRH, le temps consacré à la négociation devienne envahissant. La situation économique risque de laisser peu de choix concernant un retour sur le devant de la scène du DRH gestionnaire de plans sociaux. Nous avons noté plus haut que les lieux et les acteurs de la négociation devraient évoluer ces prochaines années, à la fois au profit de la dimension européenne et du niveau national, mais aussi, de manière peut-être déconnectée, au niveau du management local. Les évolutions juridiques autour de la représentativité contribueront à modifier le rôle et les attentes que les salariés développeront vis-à-vis des différents types de négociation collectives.

L'évolution majeure dans le champ des relations sociales nous semble néanmoins d'une autre nature. Progressivement, les entreprises occuperont aussi un autre espace en matière de politique sociale que celui offert par la négociation classique avec les syndicats. Elles devraient se positionner directement sur la scène médiatique en s'engageant comme un acteur public et à part entière des grands thèmes de société. Cette hypothèse s'appuie sur ce que nous avons noté quant à l'émergence des territoires

comme niveau d'investissement dans les années à venir, et illustre l'élargissement progressif des périmètres de gestion des ressources humaines. La « promesse » classique de l'emploi n'est plus tenable au sein des grandes entreprises, cela s'est confirmé depuis plus de dix ans maintenant. Après des années de tâtonnement, cette promesse est en train de se métamorphoser au travers de l'externalisation des mobilités. Mais cette externalisation ne signifie pas désengagement de l'acteur Entreprise, et c'est là le fait nouveau. Ne serait-ce que pour affronter leurs propres besoins en compétences futures, les entreprises sont en train d'apprendre à gérer des « espaces transitionnels et des noyaux de stabilisation » (Auer et Gazier, 2006)³⁷ dans des périmètres bien plus larges que leurs « murs » : réseaux de sous-traitants, région, partenaires, filiales, et ceci au travers d'un dialogue avec des acteurs publics ou privés tout à fait nouveaux (centres de formation, universités, entreprises d'intérim, groupements d'entreprises...).

Du coup, deux sujets ont été investis par certains grands groupes : le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. La manière dont les DRH assument parfois cette double responsabilité, bien au-delà de la lutte contre les discriminations, témoigne de l'émergence d'un positionnement nouveau qui lui donne un rôle d'interface entre l'entreprise et les « *stake holders* ». Pour certaines entreprises, directement impliquées dans des productions liés à l'énergie, à la nature, à la consommation de matières premières, ces prises de position sont loin d'être anecdotiques, tant au niveau national qu'international. Ces comportements « politiquement corrects » témoignent d'une écoute des nouvelles sensibilités écologiques mais aussi d'une autre manière de concevoir leur rapport à la société et à la planète. Le débat reste ouvert sur le degré de bonne foi qui sous-tend ces engagements mais, qu'ils soient le fruit d'un engagement réel des dirigeants ou le signe d'un bon sens marketing, il n'en reste pas moins qu'ils marqueront les années à venir.

Plus généralement, on peut se demander si les DRH feront à nouveau entendre un discours « humaniste » qui a été une marque de fabrique pendant quelques années. Elles proposeraient alors des modèles d'« entreprise sociale » où le souci de préserver la santé physique et mentale des individus serait central et où un « droit à la réussite » pourrait être négocié. Tout ceci pourrait représenter à terme un glissement d'image de la GRH vers des questions « sociétales » et une vision du social qui dépasserait largement les relations syndicales. Mais encore faut-il intégrer parallèlement la manière dont les syndicats évolueront et s'engageront eux-aussi sur des thèmes de société. La dimension européenne pourrait là aussi changer la donne des deux côtés.

6. Problématiques-clés et axes de travail pour les DRH

Quand on lit aujourd'hui les études internationales sur les défis majeurs pour les DRH³⁸, on trouve d'abord un vocabulaire, un discours et des objectifs fortement marqués par la dimension économique. Plus

³⁷ Auer, P. et Gazier, B., *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2006.

³⁸ BCG et EAPM, enquête dans 27 pays européens, *Revue Personnel*, n° 483, octobre 2007.

classiquement, les thématiques-clés sont celles de la gestion des talents, du risque démographique, de l'équilibre vie privée/vie professionnelle ou du stress et de la santé au travail, du changement culturel et de la formation ; enfin, la gestion des compétences, dans un sens souvent très général semble-t-il, vient compléter la liste. Ces thèmes sont eux-mêmes de plus en plus marqués par la dimension internationale. Par exemple, le *sourcing* en recrutement est fréquemment mondialisé, compensant ainsi la situation démographique des pays européens. A titre d'illustration, le recrutement de multinationales en Inde devrait tripler dans les 5 ans.

Effectivement, ces sujets sont ceux qui sont attendus par les directions générales et les salariés. Il convient donc de continuer de les traiter et de les organiser dans un plan d'action cohérent. Construire des organisations et favoriser des pratiques managériales en ligne avec les nouvelles formes de travail individuel et collectif permettra de faire fonctionner des collectifs de manière performante. De même, les parcours de professionnalisation devront prendre en compte la diversité des caractéristiques et des attentes des différentes populations. Il s'agit ici de gérer des dynamiques individuelles dans des espaces et des temps particuliers.

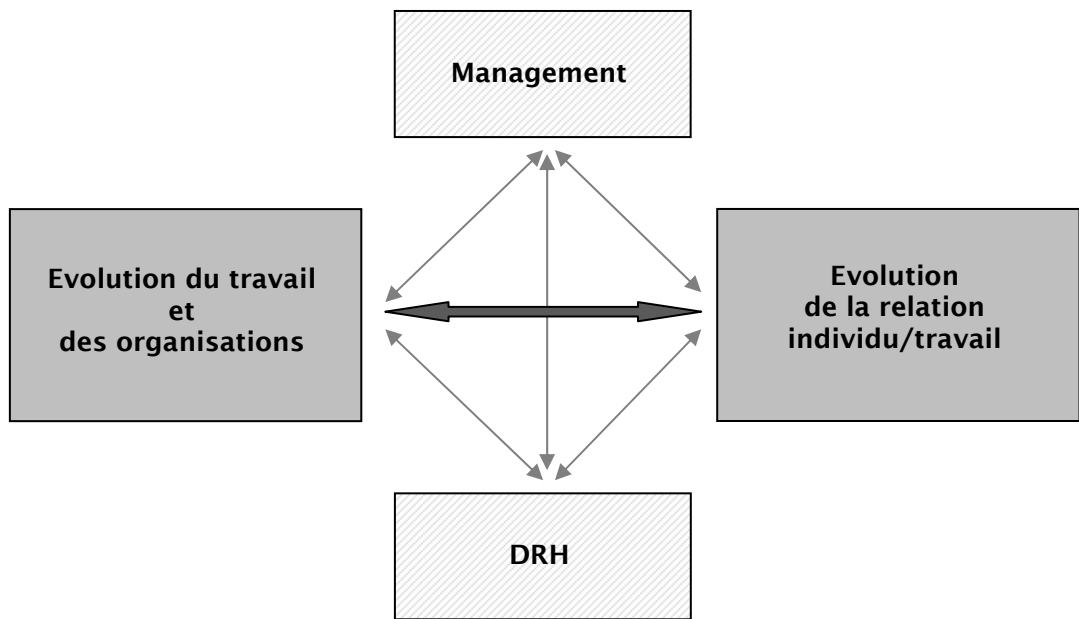
Trouver des solutions pertinentes et efficaces à ces problématiques suppose de développer une expertise sur trois aspects du travail :

- En ce qui concerne l'évolution de la **nature du travail**, il faudra comprendre comment le contenu même des activités évolue – en particulier sous l'impact des TIC – et modifie la relation au travail, à l'apprentissage, à l'organisation collective des équipes et donc au management. Ceci interroge fortement la pertinence des segmentations en vigueur.
- En ce qui concerne les **organisations du travail**, il s'agira de penser les formes organisationnelles nouvelles qui permettront d'agir sur l'engagement individuel et collectif, mais aussi sur l'équilibre de vie et la gestion des parcours, des transitions et des mobilités, en les situant dans une vision élargie de l'entreprise.
- En ce qui concerne les **conditions de travail**, nouvelles pénibilités, stress, mais surtout santé et bien-être au travail seront des thèmes-clés. Encore une fois, il s'agit bien de partir du travail pour identifier la manière dont ces conditions « rencontrent » des attentes individuelles et collectives.

Enfin, nous citerons quatre axes qu'il nous semble nécessaire d'investir aujourd'hui pour bâtir une vision stratégique RH³⁹ au-delà des thèmes d'actualité :

1. Evolution du travail : contenu, organisations et conditions.
2. Evolution des comportements individuels en termes de relation au travail et d'engagement.
3. Evolution du management en termes d'organisation, de rôle et d'activité
4. Evolution du rôle et de l'organisation des DRH.

³⁹ Le terme « stratégique » n'est pas totalement approprié puisqu'il n'y a de stratégie qu'en référence à un contexte précis alors qu'ici nous développons un propos général... d'où l'expression de « vision stratégique ».



LES AXES D'INVESTISSEMENT POUR LES TROIS ANS A VENIR

Investir les deux thèmes d'étude que sont les évolutions du travail et la relation des individus au travail représente le « socle » à partir duquel la stratégie des DRH pourra s'élaborer et se mettre en œuvre.

Le positionnement respectif et la définition des relations entre le management et les DRH seront le levier de l'efficacité du système.

C onclusion : approfondir et élargir la GRH

Au terme de cette note, il ne s'agit pas de conclure mais plutôt de choisir. Quels sont les deux axes-clés sur lesquels les DRH devraient s'investir ?

« Le travail, un défi pour la GRH⁴⁰ » titrent Beaujolin, Louart et Parlier, et ce pourrait être notre première conclusion. Ceci peut sembler à contre-courant dans un univers médiatique où la gestion des talents paraît parfois devenir le seul objectif retenu ! Mais il nous semble que c'est en s'attachant à l'analyse des réalités organisationnelles que les DRH trouveront l'ancrage indispensable pour être force de proposition sur les nombreux thèmes dont ils ont et vont avoir la responsabilité. Qui fait quoi ? comment ? avec qui ? avec quels moyens ? Comment faire pour que le travail développe les hommes au lieu de les abîmer ? Quelles sont les organisations qui permettent le collectif, c'est-à-dire la collaboration, la transmission, la diversité ? Si nous savons comprendre le travail sous sa triple dimension de contenu, organisation et conditions, alors nous saurons anticiper et agir sur les thèmes mis en avant par les divers interlocuteurs des DRH : performance, apprentissage, sécurité, qualité, conditions de travail, stress, diversité et gestion des talents.

Le deuxième axe-clé nous semble être celui de l'évolution des relations au travail. Cet axe permettra d'aborder de manière lucide les questions de segmentation des populations. Comprendre les logiques d'engagement et d'individualisation des populations cibles devient une nécessité pour bien gérer des hommes et des femmes de plus en plus divers.

De qui doit-on s'occuper en priorité pour atteindre nos objectifs économiques ? à court terme ? à moyen terme ? Quelles sont les priorités de notre politique sociale ? Et là, il n'y a pas de réponse toute faite : c'est bien l'articulation des exigences économiques à la gestion des moyens humains qui est au cœur de chaque politique sociale.

Deux leviers continueront de jouer le rôle de clés de voûte du système social : le management opérationnel et les choix en matière d'organisation de la GRH. Plus précisément, c'est en fonction de la manière dont les deux acteurs parviendront à travailler ensemble et de façon complémentaire que les pratiques RH prendront sens. Insistons tout particulièrement sur les changements qui attendent les membres des DRH. Non seulement ils devront investir des sujets parfois délaissés, mais ils vont surtout devoir inventer de nouvelles relations avec leurs partenaires : les organisations sociales, la ligne hiérarchique, mais aussi les collectivités locales, les ONG, les médias feront partie de leurs quotidiens comme les actionnaires ou les clients. Les réflexions sur la « marque employeur » pourraient prendre de ce fait une actualité particulière.

⁴⁰ Beaujolin-Bellet, R, Louart, P., Parlier, M., *Le travail, un défi pour la GRH*, Paris, éditions Anact, 2008.

Ces conclusions peuvent paraître relativement éloignées de la réalité de bon nombre de Directeurs des ressources humaines : l'extraordinaire pression économique et juridique qu'ils vivent au quotidien ne fait que s'amplifier jusqu'à venir décrédibiliser les hymnes au « capital humain ». Dans beaucoup de DRH, grandes ou petites, ce sont les chiffres et les articles de loi qui remplacent les discours humanistes. La légitimité des Directeurs des ressources humaines, en tant que membres des comités de direction, repose sur leur capacité à présenter de « bons budgets », à sécuriser sur les risques légaux et les mouvements sociaux. Qu'ils adhèrent ou non, qu'ils aient envie de défendre d'autres convictions, là n'est pas la question : entre judiciarisation et financiarisation, la voie est étroite ! Le rôle du DRH responsable et compétent consiste à garantir les risques pour les directions générales sur ces trois points : le budget, le droit et les syndicats.

Le vocabulaire même de la GRH s'est enrichi (?) de cette dimension économique. On parle partout de création de valeur, d'avantage compétitif, de tableaux de bord, d'indicateurs, comme si en changeant les mots on pouvait revaloriser l'objet.

Nous avons donc bien conscience du risque d'apparaître à contre-courant, d'autant plus qu'il ne s'agit pas ici de refuser cette réalité en l'opposant à un discours humaniste passéiste. Il s'agit au contraire de considérer que l'avenir de la GRH est dans sa professionnalisation et que celle-ci comporte une compétence centrale autour de l'articulation entre l'organisation et ceux qui y travaillent. En renforçant cette « expertise », les DRH pourront occuper cette place très particulière qui consiste à comprendre, gérer et anticiper les relations entre la structure de production et les « producteurs ». Sans cette articulation, qui s'appelle le travail, mais aussi la performance et le management, il n'y a pas d'entreprise.

La grande nouveauté par rapport à ce « retour aux sources » de ce qui fonde la légitimité de la GRH tient aux nouveaux périmètres qui s'affirment et qui interdisent de limiter la gestion à l'intérieur de l'entreprise classique. Entreprises ouvertes et en réseaux, territoires et mobilités, Europe et mondialisation, autant de réalités qui vont de pair avec des changements profonds dans les rapports au travail, en particulier sous l'impact des TIC. Ces configurations obligent les DRH à penser leur action de manière plus large, plus en prise directe avec les problématiques de société, ici et ailleurs. Et ceci d'autant plus qu'un contexte de crise économique devrait rendre le travail des DRH à la fois beaucoup plus difficile mais aussi extraordinairement important pour les entreprises et les hommes qui y travaillent.