

**Note de lecture. À quoi ressemblera le travail demain ?  
Technologies numériques, nouvelles organisations et  
relations au travail, Sandra Enlart & Olivier  
Charbonnier, Dunod, Paris, 2013, (192 p.)**

François Granier

► **To cite this version:**

François Granier. Note de lecture. À quoi ressemblera le travail demain ? Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail, Sandra Enlart & Olivier Charbonnier, Dunod, Paris, 2013, (192 p.) . Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2013, pp. 202-205. 10.3917/sopr.027.0191 . hal-01295319

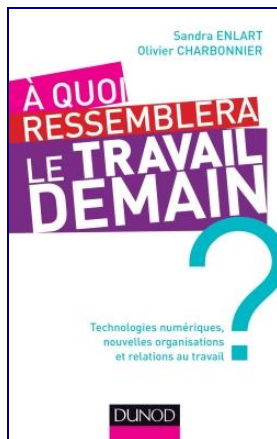
**HAL Id: hal-01295319**

**<https://hal-univ-paris13.archives-ouvertes.fr/hal-01295319>**

Submitted on 30 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**A quoi ressemblera le travail demain ?**  
*Technologies numériques, nouvelles organisations et relations au travail,*  
Sandra Enlart & Olivier Charbonnier, Dunod, Paris, 2013, (192 p.) 16 €

S'il est une interrogation qui rassemble les sociétés, des plus anciennes au plus contemporaines, c'est bien celle qui porte sur le futur. Très prosaïquement, elle structure depuis toujours l'activité des agriculteurs. De plus, toute Cité se dote d'oracles, de devins... et depuis environ cent cinquante ans de prospectivistes. Les oracles, telle la Pythie de Delphes, s'affirment comme des intermédiaires entre Dieux et mortels. Les devins organisent des manifestations rituelles pour conseiller le Prince. Ainsi, dans la Chine néolithique (-3.500 ans av. J-C), des chamanes interprétaient les signes apparaissant après qu'une carapace de tortue eut été exposée au feu. Quant aux prospectivistes, ils nous livrent des images du futur après avoir mobilisé des séries statistiques, des dires d'experts et, de plus en plus souvent, des forums - citoyens. Leur projet n'est pas de prédéterminer notre avenir mais de nous conduire à débattre démocratiquement des futurs possibles, les « *futuribles* » chers à Bertrand de Jouvenel.

Alors que la question de la préservation d'emplois, notamment industriels, focalise jour après jour notre attention, celle des contours futurs du travail demeure peu abordée. Beaucoup d'observateurs verront dans ce paradoxe la marque du primat de l'information « *choc* » sur une réflexion à moyen terme. Or, qui contestera que les modalités à venir du travail conditionnent l'avenir de l'immense majorité des salariés mais aussi celle des jeunes à l'orée de leur entrée dans la vie professionnelle ?

C'est donc à des questionnements majeurs que s'attellent deux observateurs privilégiés de l'emploi et du travail, Sandra Enlart, directrice générale d'*Entreprise & Personnel* et Olivier Charbonnier, responsable du cabinet *Interface*. Les auteurs se réfèrent implicitement à l'économie de la contribution telle que portée par le philosophe Bernard Stiegler. Ce courant s'attache à promouvoir et à faire vivre, notamment dans des bâtiments industriels en déshérence, des activités numériques de coworking que le grand public découvre sous les termes de « *hackerspace* » ou de « *FabLab*<sup>1</sup> ».

Leur ouvrage s'ouvre par un chapitre intitulé « *Job fiction* » et un premier sous-titre : « *La tête dans le nuage* ». Durant ces vingt-cinq premières pages, nous est décrite l'activité de jeunes salarié(e)s né(e)s au tournant du millénaire. Dans ce scénario, tous évoluent dans un univers dominé par un flot d'informations et où la créativité constitue l'unique crédo. Ces bureaux sont équipés de gadgets technologiques. Ainsi, « *chaque participant a un casque à ondes cérébrales et [ou] l'animateur vérifie que l'arc en ciel d'ondes nécessaires à un travail est bien actif* » (p. 26). Par ailleurs, ces univers baignent dans des idées « *new age* » (p. 25) datant des années 70'. Devant toutes ces inventions dignes d'un roman de science-fiction, le lecteur peut être tenté de cesser sa lecture. La « *diffusion en continu d'huiles essentielles* » et « *la présence de chats particulièrement affectueux* » (p. 17) comme composantes de lieux dénommés « *Créative Opérative Collaboration* », vite transformés en « *espaces cool* », pourra en effet irriter.

Cependant, cette introduction ne doit-elle pas être appréhendée comme un nécessaire pas de côté, un prolégomène à une réflexion plus ancrée dans un futur incarné ? Les auteurs

tout au long des chapitres suivants s'y emploient. Ils adoptent l'invitation lancée par Gaston Berger à « *voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques, penser aux hommes* ».

Entre permanences et émergences, les auteurs nous décrivent maintes mutations qui à leurs yeux modèleront le travail d'ici dix à quinze ans. Ainsi, selon eux, les salariés rejoindront leurs lieux de travail sous réserve que ceux-ci soient perçus comme favorisant des apprentissages, des coopérations, des découvertes ... et non comme une obligation contraignante. Dès lors, le télétravail est voué à se développer car « *les smartphones traversent les murs* » (p. 76) et l'accentuation de la porosité des temps sociaux en sera le corollaire. La « *mise en scène du travail* » mobilisera significativement ces salariés dont l'employabilité sera pour une part notable évaluée à l'aune de leur capacité à fédérer leurs relations dans et hors de l'entreprise. Veiller scrupuleusement à sa « *e-réputation* » sera indispensable car « *les réseaux sociaux infiltrent les organisations* » (p. 83). En effet, pour faire aboutir des projets novateurs, il sera essentiel de réunir des partenaires dotés de savoir-faire diversifiés. Ces logiques d'action ne seront pas sans conséquences sur le devenir du rôle des managers appelés à être bien plus animateurs que superviseurs. Chacun mesurera ici l'écart entre le profil du responsable des telles équipes et les activités de contrôle qui phagocytent aujourd'hui le temps de travail de la majorité des cadres.

Ce scénario induit la consolidation, voire le développement, non de savoirs – ceux-ci seront massivement accessibles sur la Toile - mais de savoir-faire. Sont ainsi mises en avant des capacités à vivre en réseau, à s'autogérer, à réapprendre .... Les analyses des auteurs recourent ici les travaux menés par l'Institut pour le Futur (IFFF)<sup>2</sup>, un organisme de recherche en prospective de l'Université de Phoenix. Celui-ci met fort justement l'accent sur les travers générés par la surinformation. Outre les effets de stress, les brèves étant majoritairement anxigènes – cf. la sur-médiatisation d'accidents, de conflits, d'incidents,... – « *l'infobésité* » favoriserait les biais de confirmation, processus conduisant à prendre définitivement pour vraie une information apparue comme crédible. Or, ces biais génèrent le conformisme et donc entravent l'imagination.

Les auteurs pronostiquent que « *les positions vont se confondre de plus en plus, faisant du collaborateur un client potentiel, mais aussi un vendeur, un ingénieur, un critique...* ». Un tel brouillage ne sera pas sans conséquences sur les normes juridiques encadrant employeurs et employés. L'effritement du CDI, souvent présenté comme une conséquence de l'attentisme des employeurs en temps incertains, sera donc redoublé par une remise en cause des rôles.

On pourra faire grief à Sandra Enlart et Olivier Charbonnier de n'accorder que peu de place aux très nombreuses entreprises et services publics qui n'entrent dans l'univers numérique que de manière fort limitée et plutôt pour y consolider des pratiques néo-tayloriennes. Le lecteur sera donc être légitimement tenté de voir se dessiner, au fil des chapitres, un monde dual opposant « *univers de geek* » et « *cols bleus* ».

Ce n'est donc pas le moindre intérêt de « *A quoi ressemblera le travail demain ?* » que d'inviter éducateurs, acteurs économiques et politiques à se saisir des émergences mises en lumière par nos deux auteurs. Le « *job fiction* » introductif que certains lecteurs pourront nommer le « *scénario de l'impossible* » trouve donc sa justification. L'omniprésence de l'information ne serait-elle pas le « *pharmakon* » du XXI<sup>ème</sup> siècle, c'est-à-dire comme l'entendait les philosophes grecs, poison et remède à la fois ? « *A quoi ressemblera le travail demain ?* » doit donc être lu comme une authentique invitation à identifier et mettre en œuvre les voies et moyens opportuns pour faire face à une révolution socioculturelle qui, quoique silencieuse, n'en est pas moins radicale.

[francois.granier@lise.cnrs.fr](mailto:francois.granier@lise.cnrs.fr)

---

<sup>1</sup> Contraction de l'anglais FABrication LABoratory

<sup>2</sup> Le rapport intitulé « *Future Work Skills 2020* » est accessible : [http://www.ifff.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.ifff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf) ;

Une version en français : <http://www.journaldunet.com/management/formation/competences-de-demain/en-savoir-plus.shtml>