
Appel à Contributions pour un Ouvrage Collectif

Sur le thème :

Les mutations du travail entre continuité et ruptures *regards croisés*

Format de l'ouvrage

Ouvrage collectif : Contributions de chercheurs, d'experts, de professionnels et de consultants.

Cible de l'ouvrage : Chercheurs, Etudiants, Consultants et Managers.

Coordination de l'ouvrage :

ALOUI Adel – ISTE Business School Paris

BARUEL-BENCHERQUI Dominique – ISTE Business School Paris - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne PRISM

DIARD Caroline – TBS Business School

ELKACHRADI Rachid - ENCG Marrakech

Argumentaire

Les transformations du travail occupent une place centrale et leurs manifestations managériales, organisationnelles et stratégiques pour les entreprises deviennent nombreuses. En effet, en raison de plusieurs facteurs, le travail connaît des mutations importantes qui présentent à la fois des opportunités et des défis. Il devient alors essentiel pour les salariés, les entreprises et l'ensemble des organisations concernées de comprendre ces mutations afin de mieux gérer les changements induits et atténuer ainsi les effets négatifs. Parmi les principaux facteurs de mutations du travail, nous nous proposons, dans le cadre de cet ouvrage, d'apporter des éclairages structurés en trois axes : 1) D'abord, la technologie, telle que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et la robotique, transforment la nature même du travail. La technologie permet certains avantages comme le fait que les tâches répétitives et routinières peuvent désormais être effectuées par la technologie et permettant aux salariés de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. Dans le même temps, la technologie constitue une menace aux yeux de certains qui y voient des effets dévastateurs sur l'humanité. 2) Ensuite, les compétences recherchées évoluent rapidement au rythme des changements qui impactent le travail. Les salariés comme les entreprises sont appelés à prendre en compte ces nouveaux besoins en compétences, en gestion de carrière et d'employabilité. 3) Enfin, le télétravail qui offre flexibilité et autonomie peut présenter des défis en termes de contrôle et de management qui doivent être (re)visités. Des problématiques de cohésion des équipes, de collaboration et de gestion des relations employeur-salarié s'imposent et appellent des pratiques nouvelles et/ou innovantes.

Axe 1 : Technologies dans le travail : apports, limites et tendances

Dans un article paru au New York Times le 1^{er} mai 2023, Geoffrey Hinton, l'un des pionniers de l'Intelligence Artificielle, a annoncé son départ de Google et pense que « *les futures versions de cette technologie pourraient être un risque pour l'humanité* » et confie même qu'« *une part de lui-même regrette l'œuvre de sa vie* » (Le Monde, 2 mai 2023). Avant lui, Elon Musk, Yosuhua Bengio et un millier d'experts demandaient une pause de six mois en craignant que les robots conversationnels puissent présenter de « graves risques pour la société et l'humanité ». Le but de cette pause est de s'assurer que le développement de cette technologie soit supervisé et mené pour le bien de la société.

Dans ce contexte marqué par des changements technologiques, économiques et sociétaux, le travail doit se réinventer pour mieux répondre à des problématiques liées à sa division, sa décentralisation, aux besoins d'interaction et de coordination entre les acteurs et aux défis d'ajustement des relations sociales. Dans tous ces changements, la technologie occupe une place importante dans la transformation du travail et une perspective basée sur la technologie permettrait de mieux comprendre son évolution (Godé-Sanchez, 2008 ; Habib, Béjean et Dumond, 2017). En effet, la technologie et les objets techniques ont souvent été appréhendés comme étant un produit du travail humain, un instrument ou un adjuvant (Simondon, 1958). Une définition naturaliste du travail est alors l'exploitation de la nature par l'Homme à travers une action élaborée en se servant de son unité somato-psychique pour l'accomplissement d'une réalisation étape par étape. Cependant, aujourd'hui, l'innovation technologique et la numérisation de l'entreprise ont progressivement transformé le rapport qu'entretient l'homme avec l'objet technique et nous sommes, à cet égard, les témoins d'un duel entre ceux qui glorifient l'apport de la technologie au travail et ceux qui affirment qu'elle est envahissante, perturbatrice et créatrice d'une intensification du travail et un bouleversement des rythmes (Isaac et al., 2007 ; Greenan et al., 2012 ; Gupta, Li et Sharda, 2013).

La généralisation de l'utilisation des technologies nomades (téléphones intelligents, tablettes, ...) et les nouvelles formes d'organisations basées sur les plateformes numériques dans plusieurs secteurs (service, santé, transport, distribution, ...) influencent l'organisation du travail et posent plusieurs enjeux économiques, sociaux et managériaux. Certes, l'usage de ces technologies apporte des solutions mais il peut constituer un enjeu en termes d'organisation spatio-temporelle (Besseyre des Horts et Isaac, 2006 ; Goussard et Tiffon, 2016) et un risque non négligeable de perte de sens du travail. Les théories de l'organisation se trouvent totalement remises en question (Faraj et al., 2018) et, par exemple, la question de la soutenabilité organisationnelle des plateformes numérique et leur utilité sociale est un débat actuel qui mérite d'être posée (Garcia et Noury, 2021).

Voici quelques-unes des questions auxquelles cet axe propose d'apporter des éclairages : quelles sont les mutations du travail résultantes de la technologie ? comment ces mutations s'expriment et sur quels plans (humain, social, emploi, compétences,...) ? quels sont les apports de la technologie dans les transformations actuelles du travail ? quelles utilités sociales, économiques et organisationnelles de l'usage de la technologie au travail ? quels sont les risques et les points de vigilance en matière d'usage de la technologie dans les organisations ? quelles sont les tendances de la numérisation du travail et de l'intégration croissante de la technologie ?

Axe 2 : Compétences, carrières et employabilité : quels enjeux et défis post-crise ?

Depuis quelques mois, un sujet fait frémir les entreprises et les spécialistes des ressources humaines, une vague de démissions qui gagnerait la France après son passage par les Etats Unis où elle a concerné 48 millions de démissions en 2021. Cette vague a été connue aux Etats Unis sous le nom de la « Grande démission » et a mis à rude épreuve les fonctions ressources humaines. En France selon la DARES¹, et sur la même année 2021, 1,6 million ont été enregistrées constituant ainsi une menace potentielle pour l'économie et traduisant une véritable révolution sociétale en France. Ce phénomène trouve des explications diverses : certaines sont conjoncturelles et liées à la crise sanitaire qui a touché durement plusieurs entreprises. La mise en place du télétravail, les perturbations fortes qui ont secoué certains secteurs, l'évolution des attentes vis-à-vis du travail et une recherche de sens plus assumée par les salariés, etc. A cela s'ajoute une profonde évolution de la relation employeur-salarié qui doit être repensée et dans laquelle le collaborateur occupe une place de plus en plus centrale dans les entreprises (Colle et al., 2020).

Des difficultés de recrutement s'accroissent de plus en plus et plusieurs secteurs peinent à attirer des candidats (notons par exemple, la restauration, le BTP, la santé). En plus de la nécessité de repenser la relation employeur-salarié et plus largement la relation acteur-organisation, des enjeux liés aux compétences et à la gestion des carrières des salariés se posent de plus en plus dans un environnement qui, aujourd'hui, fait évoluer à plusieurs égards cette relation carrière-compétence (Kefi, 2021). En effet, des changements profonds impactent la capacité des employeurs à prédire les emplois de demain, à définir les compétences nécessaires pour accompagner la transformation induite du travail et à prévoir l'évolution des carrières des collaborateurs (Beaucourt et Louart, 2003). Du côté des salariés, la littérature a montré que les individus doivent développer plusieurs types de compétences complémentaires et nécessaires pour comprendre et s'adapter à leur environnement et être capables de développer une carrière en adéquation avec leurs attentes personnelles et les exigences de leur métier (Calamel et al., 2011 ; Baruel-Bencherqui et al., 2013 ; Dickmann et al., 2018). Ces questions relatives aux compétences s'articulent ainsi avec la notion de l'employabilité non seulement dans les discours mais aussi dans la pratique (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013, 2015 ; Blanchette et Baruel Bencherqui, 2021)

Voici quelques-unes des questions auxquelles cet axe propose d'apporter des éclairages (liste non-exhaustive) : quelles mutations et quels enjeux en matière de compétences concernant le travail ? quels changements de la relation employeur-employé et quels impacts sur la gestion des carrières professionnelles ? quelles pratiques RH émergentes et adaptées à ce contexte post-crise ? comment les organisations et les individus abordent-ils les enjeux de l'employabilité ?

Axe 3 : Télétravail et nouvelles formes d'organisation : Pratiques innovantes et regards croisés

Le télétravail n'a rien d'une révolution ! Il apparaît en effet dès les années 50 avec les travaux de Norbert Wiener sur la cybernétique. Au début des années 70, le terme de « *telecommuting* » est inventé par Jack Nilles. Il s'agit alors de substituer les moyens de

¹ DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

télécommunications aux transports. En France, la première définition du télétravail est donnée en 1993 par Thierry Breton. C'est l'article L.1222-9 du code du travail qui en donne une définition officielle « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les TIC* ». C'est avec le premier confinement de mars 2020 que les français découvrent réellement cette nouvelle organisation du travail. Depuis, le télétravail s'est pérennisé et s'exerce de façon hybride. L'Hybridation est une alternative au « *full remote* » : le travail est alterné entre présentiel et distanciel. Cette forme d'organisation du travail est plébiscitée par les employeurs et les salariés. Ainsi l'hybridation a révélé des possibilités en matière d'organisation, d'autonomie, de qualité de vie, de performance et bien-être au travail. Un des enjeux majeurs de la GRH est, désormais, d'envisager la possibilité de travail hybride pour une majorité de salariés. Le télétravail a intégré le dialogue social, et fait désormais partie intégrante de la stratégie de fidélisation et de recrutement (marque employeur). Ainsi l'étude BCG - ANDRH (2022) indique que près de la moitié des DRH (46%) estiment qu'en 2025, le travail hybride, avec deux jours de télétravail par semaine, deviendra la norme.

L'hybridation est perçue comme une opportunité d'autonomie et de liberté d'organisation

Selon l'étude « Perception du télétravail par les cadres, vers de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail », publiée par l'Apec le 20 décembre 2022, le télétravail améliore la qualité de vie au travail des cadres. 55% de ces derniers indiquent qu'il leur procure davantage d'autonomie, premier levier de leur motivation ! Le travail hybride désigne une diversité de pratiques comme le travail alterné à domicile, le travail hybride en bureau satellite, bureau de voisinage, bureau partage, *co-working* ou aussi le travail à distance occasionnel. Se pose néanmoins la question du contrôle des missions. En effet, pendant le confinement des comportements déviants sont apparus sournoisement avec de nouvelles formes de contrôle à distance et de nouvelles formes de harcèlement se sont révélées.

Travail à distance entre autonomie et contrôle

L'hybridation du travail et l'autonomie apportée sont devenues des facteurs d'attractivité qui supposent la confiance et la délégation. L'Autonomie est définie par Hackman et Oldham (1975) comme « la mesure dans laquelle l'emploi offre une grande liberté, indépendance, et une grande discrétion dans l'organisation du travail et dans la détermination des procédures à utiliser pour l'exécuter ». C'est aussi « la capacité de se gouverner selon ses propres règles » (Gilbert de Terssac, 2012, p. 3). Néanmoins, à distance, les salariés avouent avoir des difficultés à se déconnecter, d'où l'apparition de risques psychosociaux qui sont les risques liés notamment aux exigences au travail / surcharge. On assiste alors à une ambivalence entre autonomie et contrôle lorsque les managers ne sont pas en capacité de déléguer et de lâcher prise. L'hybridation provoque une rupture du cadre spatio-temporel (Lallé, 1999 ; Taskin, 2006). Le travail hybride remet en cause le modèle taylorien au profit du modèle d'une organisation virtuelle. C'est la fin de la soumission directe à l'autorité. Le travail à distance rend difficile le contrôle direct du comportement des collaborateurs. Le travail n'est plus directement visible (Pontier, 2014) et les individus ne sont plus sous l'observation directe de leurs responsables. Le contrôle par le comportement tend naturellement à être compensé par une augmentation du contrôle par les résultats (Pontier, 2014 ; Richardson et McKenna, 2014 ;

Sewell et Taskin, 2015). Il s'agit alors de fixer des objectifs concertés, d'organiser un *reporting* et de contrôler des livrables. Les managers fixent de nouveaux objectifs en contrepartie de la plus grande autonomie des télétravailleurs (Felstead et al., 2003). Ils créent de nouveaux indicateurs de performance plus facilement mesurables à distance et mettent en place de nouvelles procédures de *reporting*.

Le confinement et le travail à domicile à temps plein a cependant révélé d'autres formes de contrôle auxquelles nous nous intéresserons à travers cet ouvrage. Nous questionnerons la relation managériale et formulerons des recommandations à l'usage des service RH et des managers. Voici quelques-unes des questions auxquelles cet axe propose d'apporter des éclairages (liste non-exhaustive) : quelles changements le télétravail induit dans les relations employeur-salarié ? quelles formes (nouvelles) prennent l'autonomie et le contrôle dans le cadre du télétravail ? quelles pratiques innovantes permettent de mieux gérer le télétravail et les relations managériales ? comment les salariés adoptent et se projettent-ils dans le télétravail ?

Bibliographie

Baruel-Bencherqui, D., Kefi, K. M., Renaud, J. (2013), « Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans », *Management Avenir*, VOL 8, N° 66, 103-122.

Beaucourt C., Louart P. (2003), « La vogue des salariés entrepreneurs », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 428-439.

Besseyre des Horts, C.-H., & Isaac, H. (2006), « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion*, Vol. 9-10, nos 168-169, p. 243-263.

Blanchette, C. & Baruel Bencherqui, D. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancrs de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne. *Management & Avenir*, 121, 149-169.

Calamel, L., Defélix C., Mazzilli I. et D. Retour. (2011). « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, N° 41, p. 175-193.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2020). Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 41,9, 53-76.

Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., Tornikoski, C. (2018), « The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time », *The International Journal of Human Resource Management*, VOL.29, N°16, p.2353-2371.

Faraj, S., Pachidi, S. & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28 (1), 62 – 70.

Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2)

Garcias, F. & Noury, L. (2021). Quelles frontières à l'expansion des plateformes de travail indépendant ? Une approche de l'ubérisation par la soutenabilité cognitive. *M@n@gement*, 24, 36-48.

-
- Gilbert, D.T (2012). Autonomie et travail. Dictionnaire du travail (p. 47-53). Paris, PUF
- Godé-Sanchez, C. (2008). Les pratiques de coordination en environnement volatile : Le cas des forces aériennes françaises en situations opérationnelles. Papier présenté à la XVIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), au CERAM, Nice.
- Goussard, L. & Tiffon, G. (2016). Quand le travail déborde...: La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique. *Travail et emploi*, 147, 27-52.
- Greenan, N., Hamon-Cholet, S., Moatty, F., & Rosanvallon, J. (2012), TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI, rapport du Centre d'étude de l'emploi.
- Gupta, A., Li, H., & Sharda, R. (2013), « Should I Send this Message? Understanding the Impact of Interruptions, Social Hierarchy and Perceived Task Complexity on User Performance and Perceived Workload », *Decision Support Systems*, Vol. 55, no 1, p. 135-145.
- Habib, J., Béjean, M. & Dumond, J. (2017). Appréhender les transformations organisationnelles de la santé numérique à partir des perceptions des acteurs. *Systèmes d'information & management*, 22, 39-69.
- HACKMAN J.-R. et OLDHAM G.-R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, p. 159-170.
- Isaac, H., Campoy, É., & Kalika, M. (2007), « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, Vol. 13, no 3, p. 149-168.
- Kefi, M-k., (2021). Présentation. *Management & Avenir*, 121, 53-55.
- Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 31-32-33, pp. 99-113.
- Le Monde, 2 mai 2023 « Geoffrey Hinton, pionnier de l'IA, quitte Google et dit « regretter » son invention ».
- Loufrani-Fedida, S. & Saint-Germes, È. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@GRH*, 7, 13-40.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E. & Saint-Germes, È. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 17-38.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39.
- Richardson, J. et McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations : A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724-736
- Sewell, G. et Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work ? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Simondon, G. (1958), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier.
- Taskin, L. (2006) *Le télétravail en manque de régulations. Regards économiques*, vol. 37, pp. 1-14.
-

Informations et structure de l'ouvrage

L'ouvrage sera publié au second semestre 2024 par Edition ESKA (selon un planning prévisionnel ci-après). L'ouvrage compte constituer une référence pour les communautés académique et professionnelle. Il sera structuré en trois parties selon le rapprochement des thématiques des contributions. Les contributions proposées doivent être originales et ne pas avoir déjà été publiées. Elles devront avoir à la fois une portée théorique et/ou empirique/pratique en mettant l'accent sur les (nouvelles) approches de management des organisations et les mutations liées au monde du travail.

Planning prévisionnel

- 10 novembre 2023 : réception des intentions de contributions
- 1^{er} décembre 2023 : notification aux auteurs
- 1^{er} mars 2024 : réception des versions finales des chapitres
- 3 mai 2024 : réception des versions remaniées (si nécessaire)

Normes de rédaction

1. Intention de contribution :

Les auteurs intéressés sont priés d'envoyer leurs intentions au plus tard le 10 novembre 2023 en version électronique sous format Word, Times 12, interligne 1,5 (marges normales) à l'adresse suivante : a.aloui@istec.fr

D'une longueur d'environ deux pages (1000 à 1500 mots), le texte de l'intention de contribution doit préciser :

- Le(s) auteur(e)s et leurs affiliations,
- 5 mots clés,
- Un texte présentant le contenu du chapitre (axe pressenti, sujet traité, problématique, méthodologie, principaux résultats, plan sommaire du chapitre, ...),
- Une bibliographie sélective (5 à 6 sources).

2. Texte du chapitre :

À la suite de l'acceptation de l'intention de contribution, les auteur(e)s seront prié(e)s d'envoyer le texte de leur chapitre au plus tard le 1^{er} mars 2024.

Les chapitres devront avoir une longueur comprise entre 20 et 25 pages, bibliographie et annexes incluses. Les textes reçus feront l'objet d'une évaluation qui pourra donner lieu à des demandes de révision. Les normes de rédaction seront communiquées aux auteurs dont les intentions de contributions auront été acceptées.

Contact

ALOUÏ Adel : a.aloui@istec.fr