

## Conférence introductive de XAVIER DE MAZENOD, propulseur de transformation numérique

Plusieurs phénomènes liés au travail peuvent être relevés aujourd'hui :

1. **Les limites de la rationalisation du travail.** « On a voulu théoriser, transformer les hommes en machine pour rationaliser le travail, et on voit que ça commence à ne plus fonctionner ». Pour cette raison, le système est grippé, coincé. En témoignent le « Métro-boulot-dodo » auquel on n'échappe pas dans les grandes agglomérations, ou le désengagement des salariés, plus vrai en France qu'ailleurs mais valable pour toutes les sociétés modernes occidentales. Cela démontre l'inadaptation et l'inefficacité de notre organisation de travail et modèle économique.
2. **L'explosion du statut de freelance** qui, contrairement à une idée reçue, n'est pas un travail précaire subi, mais un travail choisi : ces individus décident par eux même l'autonomie et la liberté de travail. Ils seront 50% aux États-Unis de 2027.
3. **L'accélération du cycle de vie des entreprises.** « Les entreprises naissent et meurent plus vite que par le passé ». 50% des CDI sont interrompus au bout de 2 ans.
4. **L'augmentation du nombre de chômeurs ou demandeurs d'emplois.** 10 % de la population active se trouve en dehors de ce système.

Conséquence : « On a une césure entre le salariat et le travail. Le travail n'est plus automatiquement sous la forme d'un salaire en CDI à temps plein ».

### L'Évolution du temps de travail :

En moyenne sur une vie, aujourd'hui on travaille 1/5 de la journée. Ces évolutions ne signifient pas pour autant « qu'on ne travaille pas le reste du temps. On peut travailler bénévolement et s'engager à d'autres choses. On est plus dans une étape où l'on travaille pour avoir des revenus ».

En tout cas il semblerait que l'on ait atteint la fin du modèle unique du CDI. « 35% des salariés en CDI ont un employeur unique à temps plein avec des horaires « normaux ». Tous les autres ont une organisation différente ». La multi-activité est un gadget, elle est choisie et concerne 2,5 millions de personnes en France : ce sont les « slashers ».

### Quelles attentes ?

Plusieurs explications liées à une conjonction de tendances inversées bouleversant le monde du travail de façon souterraine et accélérant ces phénomènes. Ces dernières concernent :

- **Le travail à tout moment en tout lieu.** « Pour un métier sur deux le travail est partout : le bureau est un ordinateur et une connexion internet ». Cela demande de la vigilance (droit à la déconnexion, ...) mais reste choisi (souplesse...). « À partir du moment où cela n'est pas imposé pourquoi pas ».
- **Le travail en mobilité** peut se faire en voyage, en train, à l'hôtel, dans un café, un coworking...

- **La volonté d'équilibrer la vie professionnelle et personnelle...** et besoin de souplesse !
- **L'ère du co**, c'est-à-dire la volonté de se regrouper ensemble pour produire, consommer... Cela s'adapte et s'applique au monde du travail, avec la création de nouveaux collectifs de travail.
- **La créativité, qui suppose une liberté d'organisation.** « Avoir des horaires trop rigides et strictes n'est pas adapté à beaucoup de métiers ».
- **La soif d'autonomie**, notamment avec les freelances. Ils sont environ 800 000 en France et regroupent les métiers dits « du savoir » (consultants, développeurs informatiques... des individus désirant mener leur vie professionnelle comme ils l'entendent) et les indépendants.
- **La montée du désir d'éco-mobilité ou mobilité choisie**, avec notamment la démobilité. « Je ne dis pas qu'on va remplacer la présence par la distance. Mais il faut à chaque fois se demander si le déplacement est vraiment indispensable ». Le collaboratif nécessite de se connaître, de se faire confiance et il est donc important de se voir ! Mais, même s'il ne faut pas faire d'idéologie, dans une journée de travail certains déplacements peuvent être évités.
- **Le refus d'un mode d'organisation trop rigide et hiérarchique** (le *command and control*) où l'opinion et les idées ont du mal à émerger. D'où le succès de l'entreprise libérée donnant plus d'autonomie au salarié en dépit de la hiérarchie.
- **Le phénomène générationnel**, avec les milléniums, la génération Y ne voulant plus travailler comme leurs ancêtres. « ce sont des gens qu'on ne manage pas comme leurs parents », ils posent des problèmes aux RH.

### **Le télétravail : un nouveau mode d'organisation du travail**

Le télétravail est un mode d'organisation du travail. « On en fait quelque chose de compliqué, or c'est extrêmement simple. C'est un problème de choix, de management, de formation quand il y en a besoin. Que vous soyez dans votre bureau, chez vous ou un espace de coworking, le travail et la relation continuent ». D'une manière générale, le travail à distance est pratiqué au maximum 3 jours par semaine, ce qui ne casse pas le collectif de travail ou la relation. « Ça n'isole pas. Avec le recul on s'est aperçu que toutes les idées reçues qu'on a accumulés pendant des années et qui présentaient le télétravail comme quelque chose de négatif n'étaient pas vrai ». « Le télétravail fonctionne à condition d'être bien organisé » (préparation, négociation avec les partenaires sociaux, travail sur les détails ...). « Le diable est dans les détails avec le télétravail ». 20% de la population active travaille sous cette forme.

### **Historique du télétravail**

Le télétravail est né légalement en 2002, dans les instances syndicales européennes qui ont publié un accord cadre adapté en droit français en 2005 (l'accord national inter-professionnel) et qui s'est traduit par 2 lois en 2012 (une pour le secteur public et une pour le secteur privé). Ces dernières ont été amendées par les Ordonnances Macrons qui ont levé des blocages, parallèlement aux évolutions sociétales et technologiques. « Je pense que ça va accélérer la mise en place du télétravail ».

Les enquêtes montrent que le télétravail concerne 2% de la population active. Cependant, la plupart d'entre eux sont clandestins, informels : c'est le télétravail gris. En réalité, le télétravail couvre 20% de la population active.

50 accidents de télétravailleurs sont recensés sur les 1,5 millions d'accidents du travail en France. Il faut donc relativiser les inquiétudes. « On n'a plus aucun prétexte, plus aucun obstacle, pour ne pas réfléchir à la facilitation de ces modes d'organisation du travail ». À Orange, les dirigeants ont développé une application qui envoie des alertes aux salariés lors de pics de pollution. « Cela n'est pas compliqué à faire, mais nécessite une organisation ». Le taux de satisfaction est particulièrement important : le télétravail est bon pour le climat social, la QVT, la qualité de l'air. En moyenne ce sont 45 minutes de temps de sommeil gagné par jour, 37 minutes pour la vie de famille !

