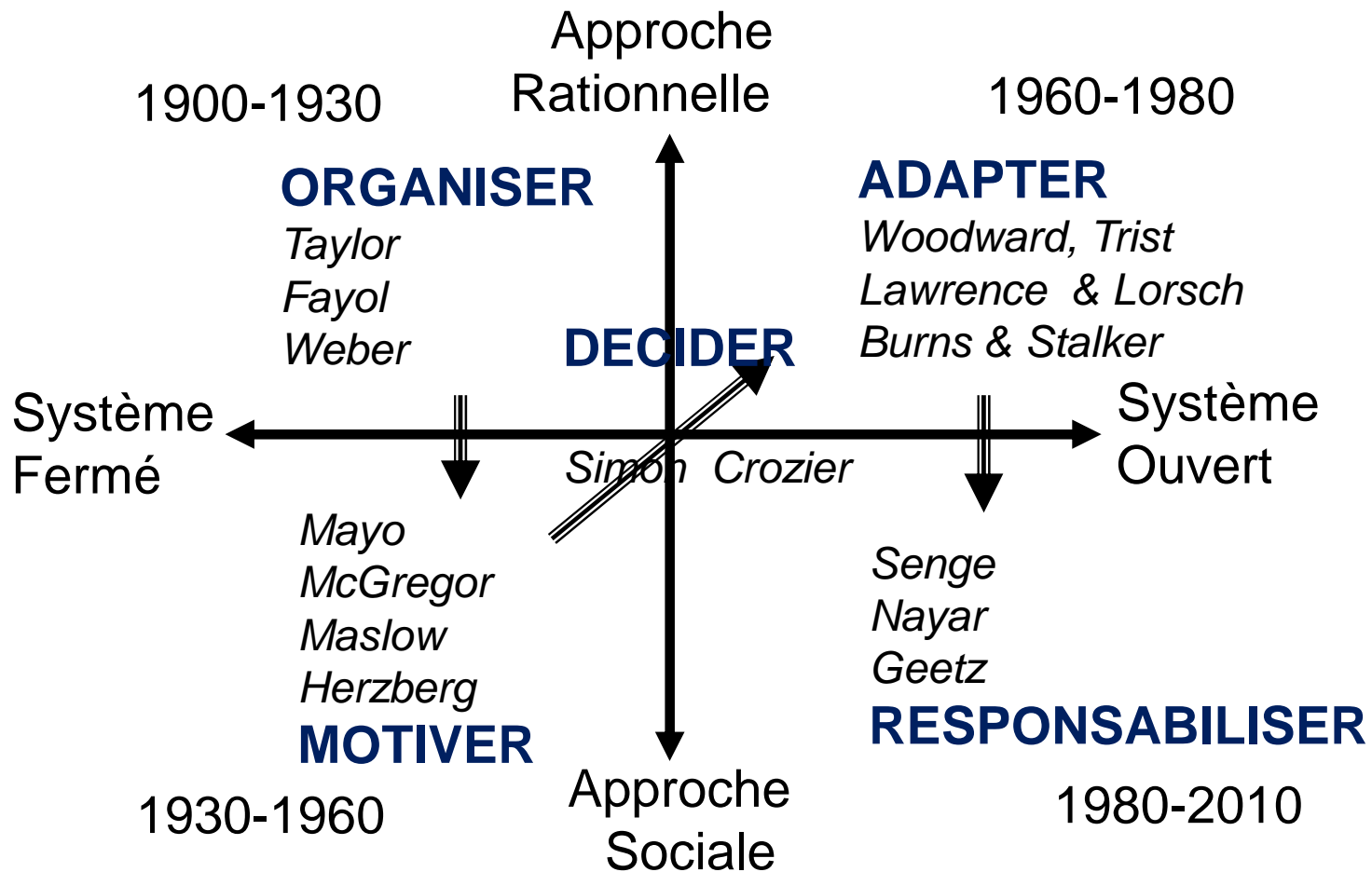


# Evolution du Travail à l'Ere du Digital

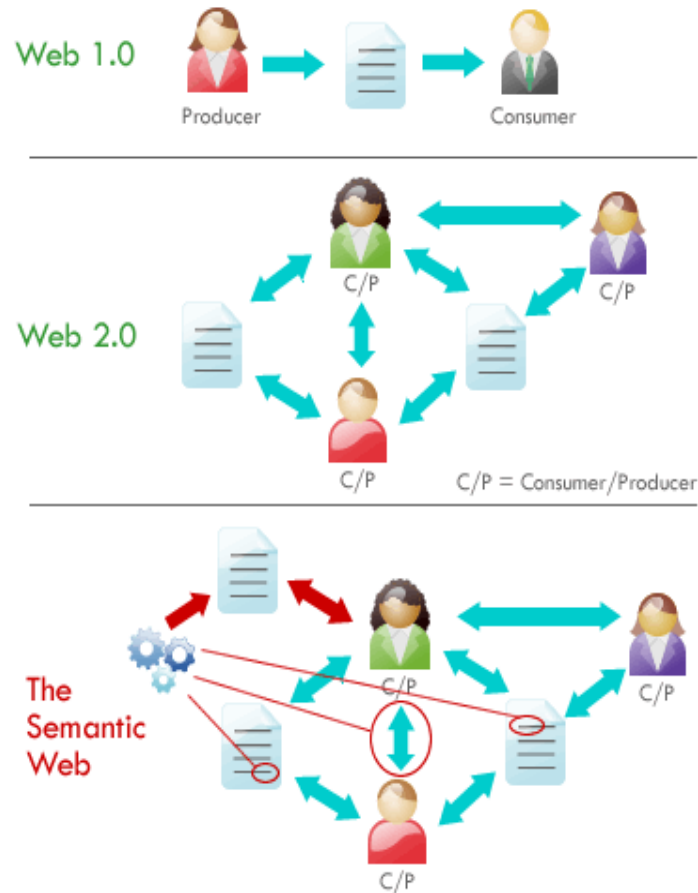
Charles-Henri Besseyre des Horts, Phd  
Professeur Emérite HEC Paris et Président de l'AGRH  
[besseyre@hec.fr](mailto:besseyre@hec.fr)

# Evolution du Travail :

## Fondements Théoriques



# La Révolution Digitale : du Web 1.0 au 3.0



- ▶ **Web 1.0 : passif**
- ▶ Internaute consommateur de contenu
- ▶ **Web 2.0 : social, communautaire, collaboratif et interactif**
- ▶ Internaute producteur de contenu
- ▶ **Web 3.0 : sémantique / des objets**
- ▶ Temps réel, Mobilité, Géo-localisation, Réalité augmentée, intelligence artificielle ...

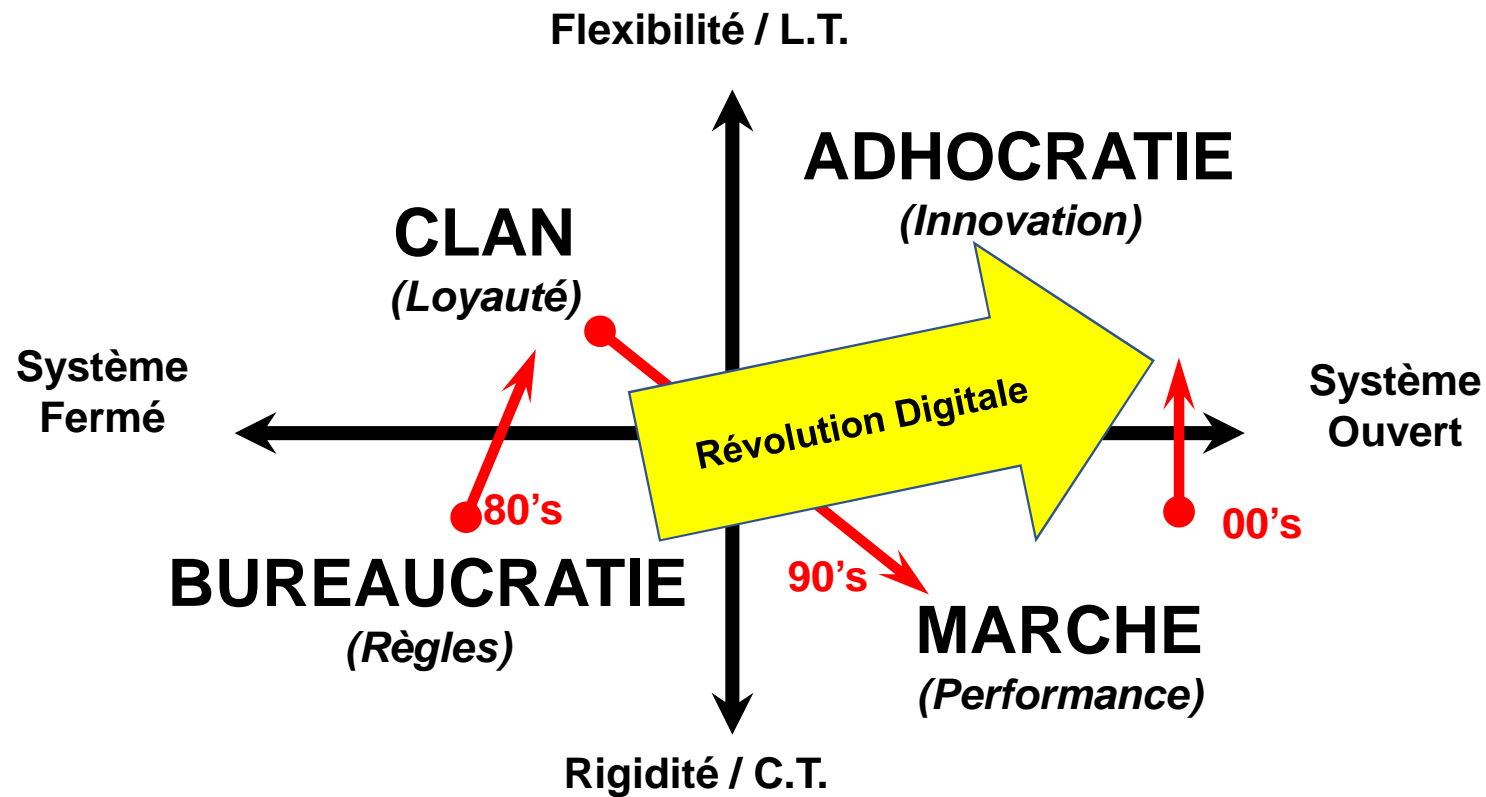
# Impact du Digital sur l'Entreprise

- Web2.0 :
  - one to many → many to many,
  - top/down → bottom/up,
  - le contenu peut être dissocié du contenant : tendance "BYOD"
- La mobilité et les outils nomades : anytime, anywhere, anybody: rupture des frontières de temps et de lieu de l'entreprise
- Crowdranking, crowdsourcing, crowdactivism....
- Explosion des réseaux sociaux publics :
  - Facebook : + 2,3 milliard d'internautes actifs mensuels sur Facebook, + 1,5 milliards d'utilisateurs quotidiens (29% de la population mondiale)
  - LinkedIn : + 550 millions d'utilisateurs (15 millions en France) : 1<sup>ère</sup> source d'informations sur les employés
- 98% des entreprises (SBF 120) déclarent utiliser les réseaux sociaux publics dans le processus de recrutement...LinkedIn : première source d'informations sur les collaborateurs
- Déploiement des Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) pour développer la collaboration
- Impact croissant de l'Intelligence Artificielle et des Robots pour des tâches répétitives

# 5 Exigences Issues de la Révolution Digitale

- L'exigence de savoir : "Omniscience"
- L'exigence de transparence : "Glassworld"
- L'exigence de communauté peer to peer: "Cordon ombilical"
- L'exigence de l'instantanéité : "Tout, tout de suite"
- L'exigence de personnalisation : "One to one"

# Transformation Culturelle et Révolution Digitale



# Impact du Digital sur le Contenu du Travail

- Virtuel
- Mobile
- Sans frontières (temps et lieu)
- Urgent
- Collaboratif
- Transparent
- « Empowered »
- Evalueur
- Etc...

# Digital et Evolution du Travail :

## Lieux, Formes, Collaboration, Individualisation

**Éclatement des lieux de travail**  
*(télétravail, tiers lieux, flex office)*

**Individualisation  
des parcours**  
*(portabilité des droits, compte  
personnel de formation,  
conditions d'emploi à la carte)*



**Éclatement des formes  
d'emploi**  
*(entrepreneuriat, free lance, portage  
salarial, management de transition...)*

**Essor du travail collaboratif**  
*(start-up internes, travail en mode projet,  
réseaux sociaux professionnels...)*



# Eclatement des Lieux de Travail

- L'éclatement des lieux de travail est une réalité déjà ancienne avec l'apparition des premiers outils nomades depuis une vingtaine d'années (téléphones mobiles, Blackberry, PC nomades, tablettes...)
- Les diverses formes :
  - Flex-office (ex : bureaux non affectés : Danone, Engie, BETC...)
  - Coworking (ex : Station F)
  - Télétravail / travail à domicile (ex : vidéo Société Générale )
- Motivations des entreprises et des individus:
  - Amélioration de la qualité de la vie au travail
  - Responsabilité sociale des entreprises
  - Réorganisation de la structure
  - Contraintes financières
  - Agilité de l'organisation
  - Marketing employeur et fidélisation des salariés

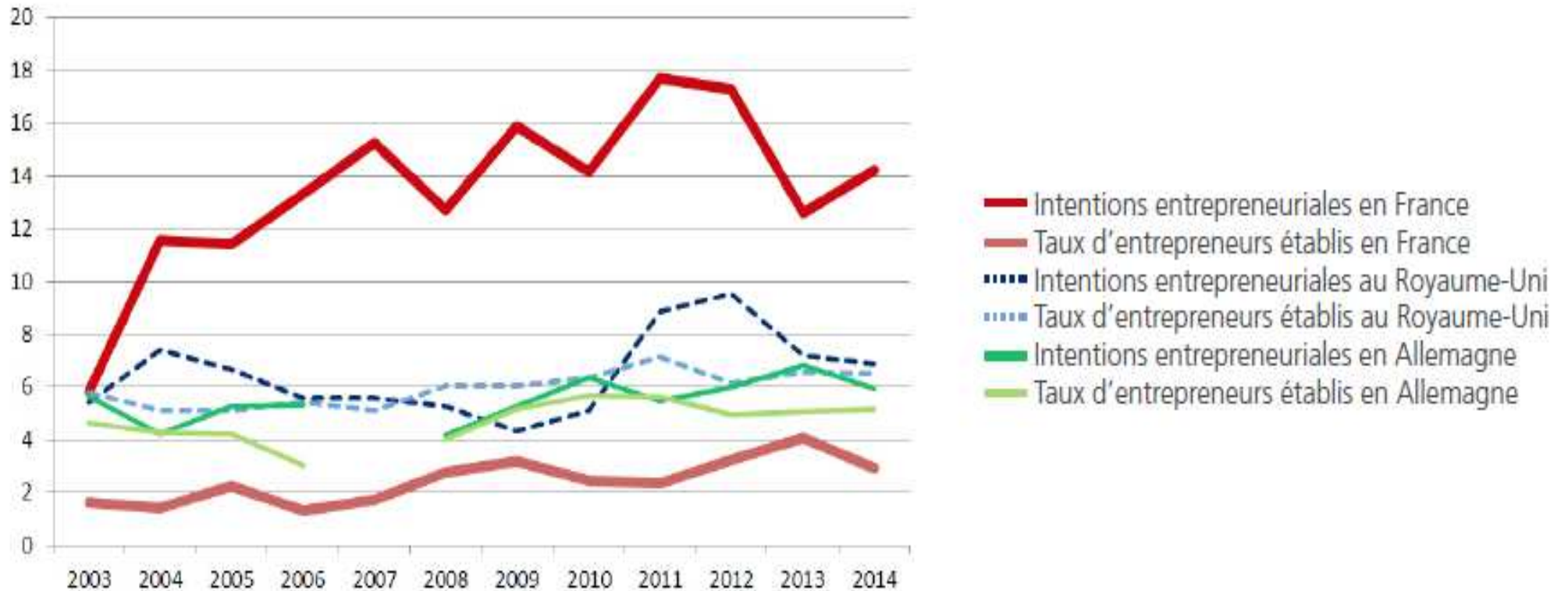
# Avantages et Risques de l'Eclatement des Lieux de Travail

- Avantages :
  - Nouvelles pratiques de travail
  - Résilience et réactivité
  - Modernisation des modèles managériaux
  - Flexibilité temporelle et géographique
  - Dématérialisation des processus
- Risques :
  - Difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle
  - Difficulté à s'organiser (procrastination, déstructuration...)
  - Mise à l'écart du collectif de travail
  - « Mercenarisation » de la relation de travail
  - Accès plus restreint à l'organisation informelle

# Eclatement des Formes d'Emploi

- L'éclatement des formes d'emploi existe depuis des décennies sans lien avec les innovations technologiques mais la révolution digitale a permis de réduire considérablement les « coûts de transaction » conduisant à un développement exponentiel des formes d'emploi hors du salariat traditionnel
- Les diverses formes :
  - Entrepreneuriat /intrapreneuriat (voir schéma)
  - Free lance
  - Portage salarial
  - Management de transition (voir vidéo)
- Motivations des organisations et des individus :
  - Flexibilisation des coûts de structure (personnel)
  - Renforcement des capacités internes/externes d'innovation
  - Réponses aux attentes des individus
  - Gestion souple des différentes phases de la carrière

# Evolution de l'Intention et de la Réalité de l'Entrepreneuriat



# Avantages et Risques de l'Eclatement des Formes d'Emploi

- Avantages :
  - Flexibilisation des statuts d'emploi
  - Développement de l'innovation ouverte
  - Renforcement de l'agilité organisationnelle
  - Développement et meilleure utilisation des compétences
  - Reconnaissance des individus (potentiel, diversité....)
- Risques :
  - Augmentation des charges dus à des coûts de transaction invisibles
  - Diminution de la sécurité d'emploi individuelle et collective
  - Mise en danger de la solidarité collective (protection sociale)
  - Difficulté à gérer la solitude
  - Mise à l'écart du collectif de travail représentée par l'entreprise
  - Mise à l'index dans des contextes privilégiant les carrières stables

# Essor du Travail Collaboratif

- La révolution digitale est souvent associée à un essor sans précédent du travail collaboratif... cette idée n'est que partiellement vraie car les technologies digitales ne sont qu'une condition nécessaire mais jamais suffisante... pour que la collaboration devienne une réalité vécue au quotidien, une profonde transformation culturelle est souvent nécessaire...
- Les diverses formes :
  - Start-ups internes/externes (ex: Airbus)
  - Travail en mode projet (cf. Lawrence & Lorsch)
  - Réseau social interne (ex : Vidéo Ricard)
  - Mécénat de compétences (ex : SNCF)
- Motivations des organisations et des individus :
  - Développement des capacités d'innovation
  - Réduction de l'organisation naturelle en silos
  - Volonté de mobiliser l'intelligence collective
  - Traduction dans la réalité d'une politique RSE

# Avantages et Risques du Travail Collaboratif

- Avantages :
  - Dynamisation de l'esprit collectif interne et externe
  - Réponse plus systémique aux attentes des clients
  - Développement des compétences individuelles et collectives
  - Réduction des conflits internes et externes
  - Renforcement de la diversité comme source de performance
- Risques :
  - Croyance que les start-ups vont seules transformer la culture dominante
  - Coûts (financiers, psychologiques...) de mise en œuvre de la collaboration
  - Difficulté à travailler en transversal dans les équipes projets
  - Déception vis à vis des réseaux sociaux internes et autres outils collaboratifs
  - Manque de vision sur la gestion des compétences
  - Incohérences des pratiques RH (ex : évaluation) pour renforcer la coopération

# Individualisation des Parcours

- Le digital donne des possibilités nouvelles aux individus pour individualiser leurs parcours en leur fournissant des outils les rendant plus acteurs de leur évolution professionnelle. Ici aussi, la technologie n'est pas la solution si elle n'est pas supportée par une évolution culturelle et un accompagnement des individus. Les pouvoirs publics aussi y contribuent, en attachant les droits (protection sociale, formation) aux actifs eux-mêmes, pas à leur statut.
- Les diverses formes :
  - Dispositif de gestion individuelle de carrière (ex : Orange : Vidéo « Mon itinéraire »)
  - Portabilité des droits
  - Compte personnel de formation
  - Conditions d'emploi à la carte (ex : SAS Institute)
- Motivations des organisations et des individus :
  - Développement des capacités de résilience des individus
  - Augmentation de l'employabilité
  - Sécurisation des parcours individuels
  - Renforcement de l'agilité organisationnelle



# Avantages et Risques de l'Individualisation des Parcours

- Avantages :
  - Réponse aux attentes de liberté et de sécurité des individus
  - Développement de la flexibilité organisationnelle
  - Renforcement de la résilience individuelle et collective
  - Traduction dans la réalité d'une politique RSE orientée vers l'employabilité
- Risques :
  - Inégalité de maturité des individus dans la gestion de leurs parcours
  - Absence de soutien de l'organisation par des pratiques RH inadaptées
  - Difficulté à mettre en œuvre concrètement la portabilité des droits
  - Déception par rapport à la réalité du compte individuel de formation
  - Perte progressive de la dimension collective

# Conclusion : Evolution du Management du Capital Humain

