

Keynes



Pour parler clair, la voie de sortie de crise devrait inclure un escompte des dettes publiques par la BCE, au prix d'une dose raisonnable d'inflation, plutôt qu'une gestion ascétique de la monnaie commune. Il vaut donc mieux résoudre les excès d'endettement public par une lente érosion de la monnaie (dont les bas salaires seraient protégés) plutôt que par les confiscations et autres annulations de dettes, qu'une gestion désespérante rend pourtant plus probable dans les pays faibles du Sud.

En conclusion, ce n'est pas le grand soir nihilisto-marxiste. Nous longeons néanmoins les abîmes d'effrayants chocs socio-économiques. Il faut cesser d'entretenir de pathétiques illusions sur l'attrition naturelle des dettes publiques par une croissance invisible. On se rendra bientôt compte avec consternation de l'erreur de jugement des hommes politiques qui ont étendu trop vite la zone euro et des économistes qui ont préconisé ad nauseam la rigueur et l'austérité absolue au milieu d'une récession. Keynes, opportunément cité par des économistes mal avisés, n'aurait pas approuvé les orientations économiques contemporaines.

**La rédaction de La Libre
Entreprise, en collaboration
avec celle de La Première,
vous donne rendez-vous
le samedi matin
de 8h30 à 9h00 sur**

LA PREMIÈRE

ENTREPREMIÈRE : Des reportages,
des invités, des conseils... au cœur
de l'actualité de l'économie et des entreprises

La Libre

■ **Chronique** | Universités

Innovation organisationnelle



Michel Aizen et Laurent Taskin

**Chercheur, UCL – Louvain School of Management,
Crecis & Institut des Sciences du Travail
Professeur, UCL – Louvain School of Management,
Crecis & Institut des Sciences du Travail**

→ michel.aizen@uclouvain.be
laurent.taskin@uclouvain.be

malgré le label "nouveau monde du travail" qui leur est affublé, la promesse de réorganisation de la gouvernance ou des formes de participation et de collaboration de l'entreprise.

Ensuite, une fois le deuil de cette véritable philosophie managériale fait, il reste à questionner la dimension "gagnant-gagnant" de ces nouveaux mondes du travail pour en évaluer le potentiel d'innovation. Pour ce faire, nous questionnons ses liens avec les performances de l'entreprise. L'équilibre "win-win" est souvent traduit en des gains économiques pour l'entreprise (réduction de l'espace de travail et gain de productivité au travail, par exemple), contrebalancés par des gains sociaux pour le travailleur (autonomie et flexibilité générant plus de satisfaction et de bien-être au travail, par exemple).

► Le "nouveau monde du travail" peut mener à des formes d'innovation ou de régression sociale.

► Selon les performances qu'il cherche à atteindre.

Toutefois, dans ce contexte très réducteur, deux limites doivent être identifiées: premièrement, de nombreuses études montrent que les gains en termes d'autonomie ou d'engagement dans le travail ne sont pas avérés alors que d'autres identifient même des effets négatifs (en termes d'absentéisme, par exemple) dans le cas d'organisation "clean". Dans ce cas, il est difficile de parler d'innovation sociale; deuxièmement, cela participe à une vision très étroite des rôles et positions du management et des travailleurs, comme si l'un ne se préoccupait que des aspects économiques des choses et l'autre des aspects sociaux.

Or, la mise en œuvre et le pilotage de ces nouvelles formes d'organisation du travail visent d'autres formes de performance, à côté de la performance financière, dont les gestionnaires et travailleurs doivent se saisir. Ainsi, le versant social s'intéresse aux conditions de travail et de bien-être des collaborateurs, comme à la gestion responsable des carrières et de la diversité, tandis que la performance environnementale évalue, quant à elle, l'impact du fonctionnement de l'entreprise sur l'environnement.

Il est dès lors nécessaire d'élargir le spectre de la performance et de l'innovation à celui d'une vision plurielle et conjuguée de leurs dimensions, tout comme à une perspective multiacteurs désormais ouverte aux éléments contextuels et qualitatifs qui affectent la vie des entreprises. La capacité d'innovation (économique, sociale et environnementale) du nouveau monde du travail dépend donc de la capacité des parties prenantes (au-delà de l'employeur et des travailleurs) de se saisir de cette vision plurielle de l'innovation et de la performance. C'est, d'abord, un enjeu de management. Dans ce cas, si ces "nouveaux mondes du travail" amènent le management à se saisir de ses enjeux sociaux et sociétaux, l'on pourra dire que la philosophie managériale d'émancipation et de participation qui sous-tend ces projets et en font aussi des vecteurs d'innovation sociale est en marche.

Combinant pratiques de flexibilité (horaires flottants, télétravail, open space), de management (par objectifs, par projets, des connaissances et participatif, essentiellement), des formes organisationnelles particulières (réseaux, équipes virtuelles et autonomes, p.ex.) et reposant en partie sur les nouveaux usages des technologies de l'information et de la communication, le "nouveau monde du travail" désigne des réalités organisationnelles très différentes.

L'engouement dont il jouit au sein de la sphère professionnelle des RH et au-delà trouve sa justification dans une conception renouvelée du travail et, surtout, par la situation "gagnant-gagnant" pour l'employeur et l'employé dans laquelle il est promu et qu'il convient dorénavant de questionner, d'un point de vue managérial, social et sociétal.

D'abord, ce "nouveau monde du travail" tient en partie du mythe puisque le projet émancipateur qu'il véhicule (que l'on peut résumer à une vision collaborative et participative du travail et du gouvernement des entreprises), sur fonds de personnalisation de la GRH, n'est que très rarement rencontré et même poursuivi en tant qu'objectif phare des projets de réorganisation du travail qui s'en inspirent. Les reconfigurations spatiales et temporelles des lieux de travail telles que le télétravail à domicile combiné à des espaces de travail partagés et "clean", supplante,