

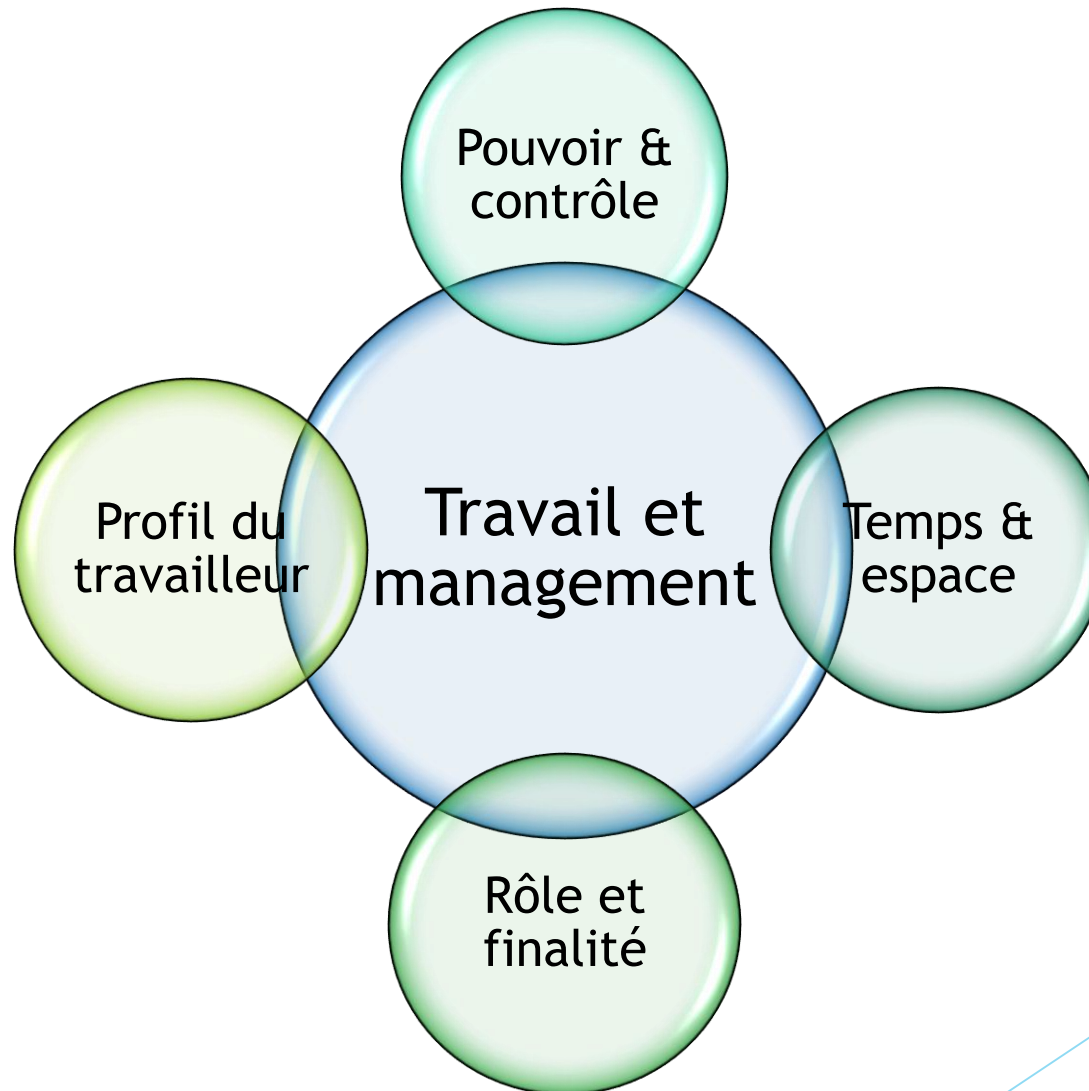
Travail et management

De la fabrique au NWOW: ruptures et continuités

Prof. Dr. Laurent Taskin

Université catholique de Louvain, Louvain School of Management

- ▶ **Objectif** - Identifier, ensemble, les transformations du travail et du management en cours afin de pouvoir envisager leur avenir
- ▶ **Contenu** - Quelques dimensions structurantes du travail et du management



Pouvoir et contrôle

Les premières expériences d'**autogestion** dans l'entreprise sont apparues dans les années

- a. 1950
- b. 1970
- c. 1990

De eerste ervaringen met **zelfsturing** in een organisatie zijn opgedoken in de jaren 1950

- a. 1950
- b. 1970
- c. 1990



Pouvoir et contrôle

Manager par **objectifs**, c'est

- a. faire confiance à ses collaborateurs
- b. contrôler sur base des résultats
- c. déléguer toute l'autonomie nécessaire au travailleur pour qu'il atteigne ses objectifs

Management by **objectives**, dat is

- a. vertrouwen hebben in zijn medewerkers
- b. controleren op basis van de resultaten
- c. alle nodige autonomie delegeren naar de medewerkers zodat zij hun doelen kunnen behalen



Pouvoir et contrôle

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Tendances de fonds	Bureaucratie, MBO, flexibilité	Globalisation, individualisation, flexibilité, hyperconnectivité	Globalisation, nanotechnologies Communautés
Pouvoir	Propriétaire, top management	Propriétaire, top management	Propriétaire et copropriétaires <i>Parties prenantes</i>
Contrôle	Respect des règles (temps, qualité) <i>Bureaucratique</i>	Résultats	Résultats et comportements <i>Socio-idéologique</i>

Taskin et Dietrich (2016)

Pouvoir et contrôle

- ▶ Courant des relations humaines (1929-1970)
 - ▶ Découverte de l'influence des conditions sociales -et non matérielles du travail
- ▶ Développement du MBO - *Management by Objectives* (1950)
 - ▶ 1-Fixer des objectifs *a priori*, en concertation
 - ▶ 2-Déléguer toute l'autonomie nécessaire au travailleur dans la réalisation des objectifs (*confiance*)
 - ▶ 3-Contrôler *a posteriori*, sur base des résultats
- ▶ Développement de l'autogestion
 - ▶ Dans les Usines Brun, à Saint-Martin d'Hères, dès 1944

Temps et espace

Le pourcentage de la population active occupée qui pratique une forme de **télétravail**, en 2015, est de

- a. < 10%
- b. Entre 10 et 20%
- c. > 20%

Het percentage van de actieve werkende bevolking die op één of andere manier in 2015 **telewerkt** is

- a. < 10%
- b. 10-20%
- c. > 20%



Temps et espace

L'**open-space** (bureau paysager) s'est mis en place dans les entreprises dès

- a. 1950
- b. 1970
- c. 1980

Open space kantoren (landschapsbureaus) deden hun intrede in het bedrijfsleven in

- a. 1950
- b. 1970
- c. 1980



Temps et espace

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Tendances de fonds	Bureaucratie, MBO, flexibilité	Globalisation, individualisation, flexibilité, hyperconnectivité	Globalisation, nanotechnologies, Communautés
Espace	Le bureau collectif et le bureau individuel personnel	Open-space et bureau partagé, bureaux impersonnels	
Temps	Journée de travail bornée	Horaires flottants, disponibilité importante	

Temps et espace

- ▶ Développement du télétravail, dès 1972 aux Etats-Unis
 - ▶ Télétravail à domicile occasionnel, alterné ou permanent
 - ▶ Télétravail en télécentre ou bureau satellite
 - ▶ Télétravail mobile
 - ▶ Télétravail indépendant
 - ▶ Aujourd'hui, plus de 20% de la population active belge occupée pratique une forme de télétravail (44% des managers, en télétravail à domicile) (SPF Economie, 2016)

Temps et espace

- ▶ Développement de l'open-space
 - ▶ L'espace de travail objectif
 - ▶ 1900 : transposition de l'usine au bureau (*pools*)
 - ▶ 1950 : bureau paysager
 - ▶ 1970 : le bureau semi-cloisonné
 - ▶ 2000 : le panel, le système intelligent
 - ▶ L'espace de travail stratégique, comme levier de gestion
 - ▶ L'espace de travail subjectif, comme une composante de l'identité (au travail)

Rôle et finalité du travail et du management

Au début du XX^e siècle, le **travailleur** est considéré comme

- a. fainéant
- b. trop coûteux
- c. soucieux de se réaliser

In het begin van de 20ste eeuw, werd de **werknemer** beschouwd als

- a. lui
- b. te duur
- c. eropuit zich te ontplooien



Rôle et finalité du travail et du management

En 2016, dans le cadre du **NWOW**, le rôle du management, c'est

- a. contrôler la qualité du travail
- b. surveiller les travailleurs
- c. rendre les travailleurs heureux

De rol van het management in 2016, in het kader van **NWOW** is

- a. de kwaliteit van het werk controleren
- b. toezicht houden op de medewerkers
- c. de medewerkers tevreden houden



Rôle et finalité du travail et du management

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Tendances de fonds	Bureaucratie, MBO, flexibilité	Globalisation, individualisation, flexibilité, hyperconnectivité	Globalisation, nanotechnologies, Communautés
Rôle et finalité du travail	Statut social, droits sociaux, sens et identité	Statut social, droits sociaux	Sens et identité, statut social
Rôle et finalité du management	Respect des règles	Respect des normes de performance	Respect des personnes et des normes de performance

Rôle et finalité du travail et du management

Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT		
Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT	Modes d'organisation du travail associés aux NFOT	Politiques de management associées aux NFOT
Le travail à domicile	Les équipes autonomes ou semi-autonomes	Knowledge Management
Les bureaux partagés	Les équipes virtuelles	Management par objectifs
Le flex desk/clean desk	Les open spaces	Management par projet
Le co-working	Les organisations en réseau	Autonomie collaborative
Les télécentres ou les bureaux satellites	...	Management participatif
Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel)		Total Quality Management
Le télétravail mobile		Lean production

Taskin (2012); Ajzen et al. (2015)

Profil du travailleur

Les travailleurs de la **génération Y** recherchent avant toute chose

- a. un gros salaire
- b. la stabilité
- c. la flexibilité

De medewerkers van **generatie Y** zoeken op de eerste plaats

Un gros salaire

- a. een hoog loon
- b. een stabiele job
- c. flexibiliteit



Profil du travailleur

Le **travailleur de 2016**, par rapport à celui de 1970, est davantage

- a. qualifié
- b. jeune
- c. individualiste

De **medewerker in 2016** is ten opzichte van deze in 1970

- a. beter gekwalificeerd
- b. jonger
- c. individualistischer



Profil du travailleur

	Hier	Aujourd'hui	Demain
Tendances de fonds	Bureaucratie, MBO, flexibilité	Globalisation, individualisation, flexibilité, hyperconnectivité	Globalisation, nanotechnologies, Communautés
Travailleur	Homme > Femme Qualifié Sensible à la rémunération	Plus de femmes sortant des universités Plus qualifié Cherchant un équilibre p-p Sensible aux opportunités de développement Cherchant la stabilité	Homme = Femme Plus qualifié En recherche d'un travail qui fait sens

Profil du travailleur

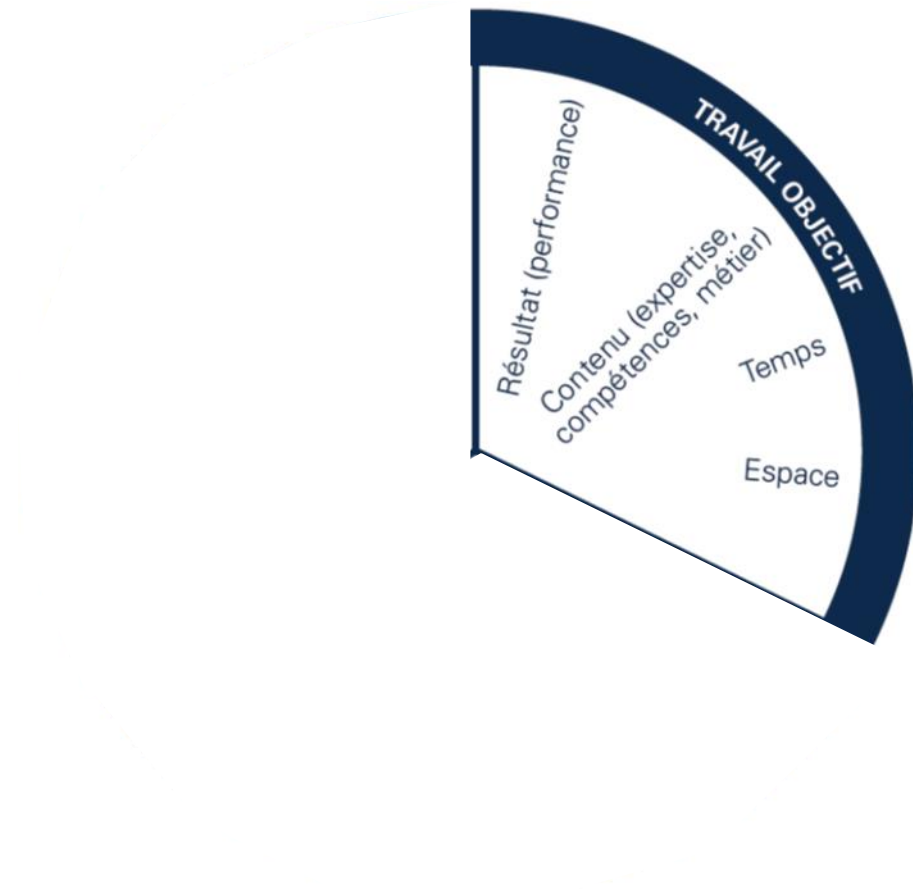
- Générations et attentes par rapport au travail
 - <30 ans: protection sociale, salaire élevé, opportunités de développement personnel, liberté, se sentent peu reconnus (malgré niveau de formation élevé)
 - 30-50 ans: conciliation privé-professionnel, formation continuée (sentiment de menace face à la dérégulation et aux compétences des jeunes, envie par rapport aux plus âgés)
 - >50 ans: reconnaissance de l'expérience et adaptation des conditions de travail

Vendramin (2009, 2013)

Conclusion - Des continuités et des ruptures à venir

- ▶ Les transformations en cours n'ont pas produit tous leurs effets
- ▶ Ces transformations ne sont pas de même nature
 - ▶ Transformations de marché
 - ▶ Transformations de civilisation
- ▶ Forte congruence dans la caractérisation des transformations étudiées
 - ▶ Importance de la conception de l'Humain et de la philosophie de gestion
- ▶ Une certitude : un besoin marqué pour un Management (plus) humain
 - ▶ Centré sur le travail et l'expertise
 - ▶ Orienté vers la production de reconnaissance au travail

Conclusion - Des continuités et des ruptures à venir



Principales références

- ▶ Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015) “Kaléidoscope des Nouvelles Formes d’Organisation du Travail : L’instrumentalisation stupide d’un idéal collaboratif et démocratique”, *Gestion2000*, 31(3), 125-148.
- ▶ Taskin, L. et Dietrich, A. (2016) **Management humain: pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel**. Bruxelles: De Boeck supérieur, coll. Manager RH
- ▶ Taskin, L., Desmette, D., Léonard, E., Reman, P., Vendramin, P. and Zune, M. (2014) *Transformations du Travail : Regards multidisciplinaires*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain, coll. Cahiers du Cirtes, vol. 8.
- ▶ Taskin, L. (2012) *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.