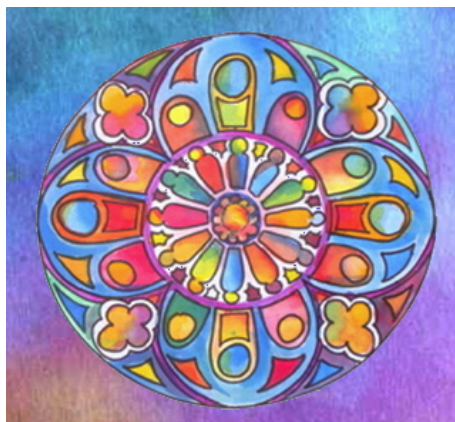


<http://larcenciel.be/spip.php?article597>



# Quel travail, demain ?

- TRACES DU FUTUR - Vie en société. Nouveaux Enjeux -



Date de mise en ligne : dimanche 26 janvier 2014

---

Copyright © LARCENCIEL - site de Michel Simonis - Tous droits réservés

---

### quelques réflexions de Denis Pennel

*La volonté d'individualisation des travailleurs induit une véritable révolution qui change complètement notre façon de travailler. Le futur du travail est déjà là, mais on ne le voit pas à cause de la crise.*

(Article inspiré par un 'Eclairage de Solange Berger' (paru dans La Libre du 28 décembre 2013))

Nous vivons une véritable révolution qui change notre façon de travailler. Notre modèle social doit s'y adapter. Place à l'individualisation ! [\[1\]](#)

MS

Quelle est donc cette révolution ?, demande Denis Pennel dans son ouvrage 'Travailler pour soi' [\[2\]](#).

Elle a plusieurs facettes.

1- 'On assiste à la fin de l'unité de lieu, de temps et d'action du travail', note Denis Pennel. 'Avec les nouvelles technologies, le travail ne se fait plus nécessairement à un endroit précis. On peut travailler de n'importe où. Les horaires aussi sont devenus plus variables. De plus, la porosité entre la vie privée et la vie professionnelle augmente.'

2- En outre, avec l'ordinateur portable, l'individu se réapproprie son mode de production : 'Aujourd'hui, les gens n'ont pas besoin de grand-chose pour travailler seuls dans leur coin.' J'ajoute que cela va de pair avec des moyens de connexions, donc de travail collaboratif, inimaginables quelques décennies plus tôt.

3- Autre évolution : c'est la personne, en tant qu'individu, qui devient le centre du monde du travail. 'Avant, le travailleur s'adaptait au travail, maintenant, les travailleurs veulent que le travail s'adapte à eux : télétravail, rémunération variable...

Les jeunes, notamment, veulent des packages adaptés à leurs besoins. Ils n'ont pas nécessairement besoin de la voiture qu'on leur propose, mais veulent autre chose en échange'.

'Nous sommes désormais dans une économie où chacun veut des produits - il n'y a, par exemple, pas deux iPhone les mêmes suivant les applications qu'on a téléchargées - et des services individualisés -, chacun veut pouvoir, par exemple, joindre une assistance informatique quand cela l'arrange. On a l'habitude d'avoir le choix. Dans le travail également, nous voulons avoir le choix.'

Alors que l'individualisation avait déjà conquis l'art, la politique ou la religion, l'économie y avait résisté.

'Depuis la Seconde Guerre mondiale, c'est l'emploi salarié qui prévaut. Ce qui implique la subordination à un chef. Tout le monde - ou presque - veut un contrat à durée indéterminée à temps plein. En échange du renoncement à

*une certaine liberté individuelle, le travailleur obtenait une rémunération et de la stabilité, de la sécurité. Aujourd'hui, il y a toujours cette subordination, mais la stabilité n'existe plus. Le salariat n'a donc plus d'avantage. On en a atteint le point culminant.*

*Les nouveaux emplois vont, à mon avis, se créer en dehors du salariat. On va vers des prestations de services.'*

4- Et la sécurité, alors ? *'Les gens veulent la sécurité, mais ce n'est pas l'entreprise qui va la leur offrir. Le modèle de protection social doit évoluer. Il faut que ces droits soient liés non à l'employeur, mais à l'individu qui peut ainsi les capitaliser',* estime Denis Pennel qui donne des exemples.

*– 'En France, il existe le DIF : le droit individuel à la formation. Il s'agit d'un compte individuel. C'est le travailleur qui décide lui-même ce qu'il suit comme formation, en cumulant, même s'il change d'employeur, ses droits à la formation. - Aux Pays-Bas, le compte épargne salarial permet de comptabiliser une partie de son salaire sur un compte. Le jour où le travailleur part, son compte le suit. Ainsi, la sécurité n'est plus liée à un emploi ou un employeur, mais à l'ensemble du marché du travail.'*

5- Mais comment fidéliser ses collaborateurs, si cette sécurité liée à l'employeur n'existe plus ? *'Les entreprises doivent leur proposer autre chose. Du sens, surtout. Les gens en recherchent. Comme dans leur vie privée.*

*Le titre 'Travailler pour soi' explique bien cette envie qu'on les gens d'avoir un travail qui correspond à leur personnalité, à ce qu'ils ont envie de faire.'*

Ce sont des solutions individuelles qu'il faut imaginer.

*– 'En Allemagne, par exemple, les travailleurs ont un compte d'épargne temps : quand ils font des heures supplémentaires, ils peuvent soit être payés, soit les mettre sur un compte pour bénéficier de congés supplémentaires.*

6- Cette révolution du travail implique une révolution du mode de management. *'La relation de subordination est obsolète. Les managers doivent être des leaders qui fédèrent des talents et non plus des compétences. Les travailleurs viennent avec leurs qualités et défauts, le reconnaître implique plus d'émotion et de sensibilité. Le supérieur devient plus une sorte de coach. Il doit avoir du leadership, de l'expertise et de l'exemplarité. C'est en cumulant ces qualités qu'il sera respecté, et non plus parce qu'il est le plus ancien.'*

Les entreprises doivent évoluer pour faire face à cette révolution. *'Soit elles s'adaptent, soit elles meurent. Certaines l'ont déjà bien compris. Mais en général, le problème ne vient pas que des entreprises, mais aussi des partenaires sociaux et de l'Etat. On doit faire face à un conservatisme social. Les pouvoirs politiques sont souvent dans une gestion à court terme',* note Denis Pennel qui estime qu'on *'vit moins une crise de l'emploi qu'une révolution du travail. Cela peut paraître choquant quand on voit le nombre de chômeurs, mais ils ne sont que l'arbre qui cache la forêt. Cela ne sert à rien de coller des rustines sur une chambre à air trouée de partout !'.*

(D'après un article de **SOLANGE BERGER**, publié dans La Libre le samedi 28 décembre 2013) [VOIR >>](#)

---

[1] L'auteur utilise le mot individualisme. Je trouve ce mot très connoté négativement, rétrograde, alors que ce qu'il développe est particulièrement

prospectif et novateur.

L'auteur utilise d'ailleurs aussi le terme de 'réappropriation' que je trouve tout à fait intéressant. C'est pour cette raison que je trouve plus adéquat d'employer le terme d'individualisation.

Pour me conforter dans mon choix, voir une contribution intéressante de Tania Singer (Directrice du Département de neurosciences sociales au Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences) :

'Il est temps de remplacer le cadre de l'*homo œconomicus* (Le concept de 'homo œconomicus', qui affirme que les hommes sont des acteurs rationnels qui prennent des décisions fondées sur un intérêt personnel étriqué, domine la pensée politique et économique depuis les années 70) par un modèle qui reflète la capacité des hommes à l'altruisme et à un comportement tourné vers le social, en mettant en lumière des opportunités de coopération humaine...'

[VOIR l'article que je lui consacre dans LARCENCIEL \('neuroscience contemplative'\) >>](#)

[2] 'Travailler pour soi', Denis Pennel, Editions Seuil, 2013, 227 pages