Le travail face aux chocs démographiques et technologiques

Laurent Mignon
Natixis

Les entreprises ont toujours dû faire face au progrès technique transformant leurs industries et générant des enjeux de productivité.

Aujourd'hui, elles sont confrontées à l'intrusion du digital qui les oblige à s'interroger non seulement sur le devenir de leurs activités dans leur forme actuelle mais aussi sur le management de leurs salariés et sur leurs modes de travail.

En effet, les nouveaux modes de travail bousculent aujourd'hui des fonctionnements historiques traditionnels :
– La frontière entre vie privée et vie professionnelle est devenue poreuse, notamment avec l'intrusion des medias sociaux dans le quotidien.
– L'entreprise n'est plus seulement un lieu de rassemblement physique. Le télétravail devient une pratique courante, les réunions se virtualisent pour réunir les collaborateurs multi-sites, en France et à l'étranger.
– Les collaborateurs disposent d'outils technologiques personnels plus performants que ceux qu'ils utilisent dans l'entreprise et les renouvellent plus rapidement.

La technologie n'est plus uniquement un levier de productivité. Elle a changé les relations entre les gens et les relations de travail et elle nécessite une adaptation des organisations, des relations hiérarchiques et des relations entre les équipes.

Ainsi, nous avons passé des accords de télétravail qui permettent à une partie de nos collaborateurs de travailler 4 à 8 jours par mois de leur domicile, limitant la fatigue liée aux déplacements domicile-bureau et leur permettant de s'extraire de leur environnement de travail quotidien quand ils ont besoin de prendre du recul pour réfléchir à certains sujets ou produire certains travaux.

Nous nous interrogeons aussi sur la réorganisation des espaces de travail, visant à réduire les bureaux attitrés pour favoriser l'approche nomade rendue possible par les outils numériques. La réorganisation de l'espace de travail est véritablement la traduction de l'évolution des modes de travail.

Dans ce contexte, l'équilibre managérial est à trouver entre contrôle et autonomie, face à des collaborateurs qui ne sont plus forcément physiquement dans le même espace de travail. Comment contrôler leurs résultats ? L'autonomie conférée par les outils numériques implique le basculement vers une culture du résultat. Comment aider et orienter les collaborateurs en cas de difficulté ? Le manager devient moins celui qui sait que celui qui anime et qui entretient la motivation.

En effet, nos salariés évoluent désormais dans un environnement où l'information est abondante et disponible. Les réseaux sociaux ont créé un climat d'instantanéité qui influence les rapports au travail. Le *push mail* n'est pas simplement un outil pratique, il engendre des réactions rapides et spontanées, au détriment parfois de la prise de recul. Mais ce sont les nouvelles règles du jeu social. Elles représentent un défi organisationnel et culturel majeur pour l'entreprise. Nous avons ainsi organisé un réseau social d'entreprise qui permet de partager les informations, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de favoriser les retours d'expérience.

Pour un collaborateur d'âge médian, cette transformation demande une adaptation avec laquelle il peut composer. Il est simplement plus agile dans sa vie privée et gère les contraintes de l'entreprise dans ses choix technologiques, ses modes de production et ses obligations réglementaires.

Le défi majeur de cette transformation digitale pour nos organisations de travail est à venir. On a beaucoup disserté sur cette génération Y velléitaire. Aujourd'hui, c'est la génération Z qui va devoir composer avec cet environnement technique de travail asymétrique. Les 15-20 ans qui arriveront demain sur le marché du travail ne supporteront pas ces compromis technologiques. Ils sont nés dans un monde digitalisé, global, hyper communicant. Ils ont toujours connu les smartphones et les écrans tactiles.

Cette génération Z est ultra connectée et pragmatique. Elle est exigeante, ne peut pas comprendre qu'une entreprise ne soit pas équipée d'un réseau Wi-Fi librement accessible dans tous ses bâtiments ni qu'elle fonctionne avec des ordinateurs vieux de plus de 3 ans. Elle veut recevoir ses emails personnels et professionnels sur un Smartphone dernière génération qu'elle a choisi et qu'elle peut changer en fonction de ses appétits techniques. Elle veut transporter son environnement de travail n'importe où, notamment en fonction des nécessités de sa vie privée. Le bureau mobile est pour elle une évidence. Elle utilise le partage de documents depuis ses études secondaires, a vu l'imprimante 3 D dans son lycée et n'a jamais attendu que les films sortent en salle pour les regarder.

Face à cette génération multicanal et très autonome, nos impératifs demeurent, notamment en termes de sécurité informatique difficile à faire accepter à une population habituée aux technologies *open source*. Comment faire travailler la jeune génération de façon traditionnelle est pour chaque entreprise un vrai sujet de management.

Dans ce contexte, nous avons par exemple déjà fait le choix de permettre à nos collaborateurs de recevoir leurs mails professionnels sur leurs outils personnels en respectant nos contraintes de sécurité. Et à partir de l'automne, certains pourront choisir de s'équiper à titre professionnel du Smartphone de leur choix, l'entreprise en subventionnant une partie. Ils pourront utiliser ce Smartphone à titre privé et il leur appartiendra au bout de 2 ans.

Cette mesure illustre un changement de paradigme dans la gestion des ressources humaines. La prise en compte de ces nouveaux modes de travail (bureau virtuel et/ou mobile, télétravail, espaces collaboratifs, etc.) devient un véritable vecteur d'attractivité des jeunes talents.

L'environnement de travail devient polymorphe et induit une diversité de plus en plus complexe à gérer pour nos managers mais également pour nos équipes informatiques. L'utilisation du numérique nécessite enfin un renforcement des dispositifs internes tant en termes de procédures de contrôle que de sécurité mais aussi de communication orale, directe et managériale pour accompagner ce bouleversement du vingt et unième siècle.