



© blacksalmon-AdobeStock

LIGHTS - Human/Well being

Quel monde du travail pour demain ? Regards sur quatre tendances clés

ESCP Impact Paper No.2024-71-FR

Yaelle AMSALLEM & Emmanuelle LÉON
ESCP Business School

[Quel monde du travail pour demain ? Regards sur quatre tendances clés

Yaelle Amsallem*
Emmanuelle Léon**

ESCP Business School

Résumé

Le monde du travail est en pleine mutation. Dans cet article, loin de prétendre à l'exhaustivité, nous nous sommes interrogées sur les fondamentaux du travail salarié : une activité qui s'exerce dans un lieu sous le regard de sa hiérarchie, entouré d'un collectif de travail. Chacune de ces dimensions a été passablement chahutée au cours des dernières années. Nous faisons l'hypothèse que ces transformations vont nous conduire à repenser le travail et les pratiques de demain : la généralisation du travail à distance (le où), le développement de la semaine de 4 jours (le quand), le renforcement de la surveillance électronique (le comment) et l'arrivée des travailleurs de demain (avec qui). Partant de nos observations sur ces sujets, nous proposons différentes pistes de réflexion pour réinventer le monde du travail de demain.

Mots clés : futur du travail, flexibilité, digital, hybride, communauté

*Doctorante et assistante de recherche de la chaire Reinventing Work,
ESCP Business School

**Professeure et directrice scientifique de la chaire Reinventing Work ,
ESCP Business School

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School does not bear any responsibility for the views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

Quel monde du travail pour demain ? Regards sur quatre tendances clés

Le travail salarié, c'est d'abord du temps passé dans un lieu sous le regard de la hiérarchie. Cette conception traditionnelle du travail salarié, instaurée lors de la révolution industrielle, peine à être dépassée aujourd'hui. Pourtant les conditions d'exercice du travail ont sensiblement évolué. Ce monde industriel stable, où l'entreprise s'engageait peu ou prou à récompenser la loyauté de ses collaborateurs en leur garantissant si ce n'est une carrière tout du moins un emploi, a été remplacé par un monde post-industriel. Il s'agit désormais de développer l'employabilité des salariés... employabilité qui pourra s'exercer *dans* mais également *hors* de l'entreprise. La promesse est donc aujourd'hui bien différente.

Dans le monde industriel, le salarié de référence, c'est l'ouvrier. Le lieu de travail ? C'est l'usine. L'activité s'opère à un poste de travail clairement défini et inamovible. On peut de ce fait établir un lien direct entre le temps passé à l'usine et la productivité individuelle et collective. Dans le monde post-industriel, du fait de l'arrivée des technologies mobiles, mais également de la mondialisation et de l'éclatement des collectifs qui en découle, le salarié de référence, c'est le cadre (ou le *knowledge worker / manager* pour les anglophones). Les lieux de référence, ce sont les sièges sociaux ou les centres de R&D. Et la présence des salariés dans un même espace-temps ne nous dit rien d'autre que le fait qu'ils sont... présents. Dans le monde post-industriel, il est illusoire de vouloir évaluer la performance à l'aune du temps passé dans le lieu de travail. Et pourtant, cette pratique est encore bien présente.

Dans ce contexte, il est indispensable de questionner le travail d'aujourd'hui pour imaginer celui de demain, plutôt que de tenter de dupliquer un modèle obsolète dans un nouvel environnement. Où, quand, comment et avec qui travaillons-nous ? Quatre transformations majeures nous semblent emblématiques de ces bouleversements : la généralisation du travail à distance (le *où*), le développement de la semaine de 4 jours (le *quand*), le renforcement de la surveillance électronique (le *comment*) et l'arrivée des travailleurs de demain (avec *qui*). Partant de nos observations sur ces sujets, nous proposons quatre pistes de réflexion.

Le travail à distance questionne le lieu de travail

Historiquement, les bureaux ont été conçus comme des lieux centralisés où l'activité du salarié s'effectue sous le regard de sa hiérarchie. Les lieux de travail s'inspirent alors du modèle de l'usine, qu'il s'agisse du travail de bureau pour les employés ou des écoles pour les élèves. La supervision est directe, les interactions synchrones. Ce modèle répond à une organisation hiérarchique simple et parfaitement codifiée. Avec la mondialisation des systèmes productifs, mettant à distance lieux de décision et lieux de production, le fonctionnement de l'entreprise devient des plus opaques (Galambaud, 2014). La démultiplication des équipes projets - que l'utilisation du numérique a permis de rendre "virtuelles" - a brouillé la structure simple de l'entreprise d'hier. Aujourd'hui, force est de constater que la complexité organisationnelle règne au sein des grandes entreprises où les rapports de subordination peuvent à la fois être hiérarchiques et fonctionnels. Certains peinent d'ailleurs à identifier les membres de leurs équipes !

La décentralisation qui découle de ces transformations a un impact direct sur les espaces de travail. Le développement des outils numériques a facilité le développement des

bureaux satellites¹ et du *coworking*. Petit à petit, à mesure que la communication et la coordination peuvent s'effectuer virtuellement, le travail se libère de son lieu d'exercice. Pourtant, peu d'entreprises étaient friandes du travail à distance, plébiscité par les salariés bien avant sa démocratisation. En effet, les risques en matière de sécurité des données, la crainte que les employés ne travaillent pas lorsqu'ils sont éloignés de leur espace de travail, ont longtemps bloqué le développement du télétravail. Cependant, en 2020, le confinement a forcé les dirigeants à accepter le travail à distance, faute d'alternative. Cette expérience insolite a permis de confirmer que nombre d'activités étaient susceptibles de s'exercer à distance, grâce à l'utilisation des outils numériques. En France, on est ainsi passé de 7% des salariés travaillant partiellement à distance en 2019 à 34% en 2022. Alors que le télétravail s'opérait exclusivement depuis le domicile du salarié, il est aujourd'hui de plus en plus fréquent de laisser une réelle latitude dans le choix du lieu, même si, dans la majorité des cas, on demandera au salarié de rester en France pour exercer son activité professionnelle.

Si le travail à distance a permis de s'affranchir des contraintes spatiales, il reste encore de nombreux progrès à faire pour en capter le plein potentiel. La transition vers le travail à distance a été brutale, d'où la tentation de faire à distance ce que l'on faisait en présentiel. La flambée des risques psychosociaux à laquelle nous assistons est associée notamment à une suite ininterrompue de réunions à distance, plus contraignantes et plus fatigantes que les réunions en présentiel (apparition du terme "*zoom fatigue*"). La tentation de réaliser plusieurs tâches en même temps (le fameux "*multi-tasking*") est renforcée par la distance avec le collectif de travail. On navigue ainsi aujourd'hui dans un environnement où les normes restent à définir (droit à la déconnexion, mode de fonctionnement des équipes, choix des outils, etc.).

Pour être vertueux, le travail hybride demande d'être pensé et organisé. D'ailleurs de plus en plus de voix s'élèvent pour remplacer le terme *hybride*, renfermant de nombreuses réalités contrastées par celui de *distribué*, permettant de mieux décrire l'organisation spatiale du travail. Dans cette réflexion, l'espace de travail n'est qu'une des trois dimensions à prendre en considération. La flexibilité spatiale doit être accompagnée d'une montée en autonomie des salariés, dans un contexte de "sûreté psychologique" (Edmonson & Mortensen, 2021). Sans cela, les atouts de cette transformation inédite risquent de ne pas perdurer. Il faut donc penser à la fois l'*espace* de travail, le *temps* de travail et le *lien de subordination*, car toute transformation de l'un influencera les deux autres.

La semaine de quatre jours questionne le temps de travail

La question du temps de travail est loin d'être nouvelle. Depuis le 19^e siècle, le temps passé à travailler ne cesse de décroître. On est passé de 2 230 heures par an en France en 1950 à environ 1 600 en 2023. Cette tendance à la baisse s'observe dans de nombreux pays occidentaux. Aux États-Unis par exemple, on est passé de 2 300 en 1950 à 1 700 en 2023. Une diminution de l'ordre de 30%. La productivité quant à elle ne cesse d'augmenter. Aux États-Unis, elle aurait progressé de plus de 240 % depuis 1950. Comme le remarque [Nick Bloom](#), seulement un dixième de la croissance de la productivité depuis 1950 s'est traduit en réduction du temps de travail. Les neuf dixièmes restants ont simplement permis de produire davantage.

¹ Un bureau satellite est un espace de travail qui appartient à l'entreprise mais qui n'est pas le lieu auquel est rattaché le salarié. Il est utilisé lorsque le bureau « de rattachement » est éloigné du domicile ou de la mission exercée. Dans ce contexte, le salarié n'est ni avec ses collègues, ni avec ses managers.

Forte de ce constat, la remise en question du temps de travail a le vent en poupe. La semaine de quatre jours semble gagner du terrain aussi bien en Europe qu'aux États-Unis. Solution viable ou fausse bonne idée ? A vrai dire, la semaine de quatre jours revêt différentes facettes (Amsallem & Léon, 2023). Parle-t-on d'une semaine de quatre jours ou d'une semaine *en* quatre jours ? [Nick Bloom](#) fait le parallèle avec le monde fantastique d'Harry Potter. Ainsi, il existerait une version "moldue" de la semaine de quatre jours... mais aussi une version "magique", merveilleuse, et sans doute plus difficile à atteindre. Cette formule magique consiste à travailler pendant 4 jours, être payé sur 5 jours et produire l'équivalent de 5 jours de rendement. Toutefois, pour que cette option "magique" réussisse, un travail préliminaire conséquent doit être réalisé - ce qui prend de six mois à un an (d'après le témoignage de l'entreprise [LITA](#)).

Après le lieu et le temps de travail, il reste un troisième pilier à étudier : celui du lien de subordination. Traditionnellement, le manager surveille ses collaborateurs dans un même espace-temps, celui des bureaux ou de l'usine. Qu'en est-il aujourd'hui ? Remettre en question le lieu et le temps de travail requiert de réfléchir à la manière dont on travaille, et comment on mesure le résultat. C'est là que se pose la question de la surveillance.

La surveillance électronique questionne le lien de subordination

La discipline salariale, c'est du temps passé dans un lieu. Si j'échappe au temps et au lieu, j'échappe à la discipline. Surveiller électroniquement ses collaborateurs (leur temps de travail, le nombre de connexions, etc.) est assimilé à un manque de confiance envers ses collaborateurs. Aujourd'hui, comme le soulignent Cousineau, Ollier-Malaterre et Parent-Rocheleau (2023), l'utilisation de la surveillance électronique remet au centre des débats la question de l'intimité et du contrôle social. Ce sont ces limites entre la vie privée et la vie au bureau que l'on va devoir définir. Pourtant, il nous semble également intéressant de s'interroger sur d'éventuels bienfaits de cette surveillance. En effet, ce qui enferme protège. On pourrait fort bien imaginer, pour certains postes, que cette surveillance facilite le droit à la déconnexion, tout comme la sirène de l'usine indiquait la fin des heures de travail ?

À une époque où les technologies pénètrent largement notre vie, les notifications incessantes des courriers électroniques et des réseaux sociaux deviennent "les bourreaux de notre société" (Cardon & Casilli, 2015). Comme le souligne Antonio Casilli (2015) nous ne sommes plus soumis à des donneurs d'ordres mais à des notifications. Ces alertes constituent une *to do list* à laquelle nous devons répondre. Il s'agit à ses yeux d'une forme de *subordination technique*. Elle va de pair avec un autre phénomène, celui de *sur-subordination*, le fait d'être tracé par des applications mobiles en permanence. Avec le numérique s'opère un changement de paradigme qui brouille les frontières entre le consommateur « employé » et le consommateur « production ». La pandémie et la multiplication du télétravail n'ont fait que renforcer ce brouillage entre espace privé et espace public. Dans la série [Severance](#), le réalisateur Dan Erickson imagine une entreprise utilisant une procédure médicale pour segmenter les souvenirs des employés. Lorsqu'un employé est au travail, il ne se souvient pas de sa vie ni du monde extérieur. Lorsqu'il n'est pas au travail, il n'a aucune idée de ce qui s'est passé pendant qu'il travaillait. Il vit deux vies différentes. La justification de ce processus est bien de protéger la vie privée des employés. Il s'agit alors de se demander, jusqu'où ? Jusqu'où protéger, jusqu'où surveiller ?

Une autre question se pose alors : est-ce que toutes les générations auront la même manière de gérer cette frontière désormais fragilisée ?

Une nouvelle génération ou un nouveau rapport à l'entreprise

De nombreux débats sur les différences générationnelles sont issues de l'émergence de la génération Y, née entre 1980 et 2000. Consultants et journalistes s'emparent de cette "nouveau" et, rapidement, on verra apparaître la génération Z puis la génération Alpha. En entreprise cohabitent aujourd'hui quatre générations : les boomers (proches de la retraite), les X (nés entre 1965 et 1980), les Y et les Z. D'aucuns s'interrogent sur la réalité d'une fracture générationnelle, car aucune recherche scientifique sur le sujet n'a été à même de la démontrer. Il est en revanche avéré que les différences de classe sociale pèsent bien davantage que l'âge sur le devenir et les attentes de chacun. Cependant le fait de nommer une génération et ses ambitions possède une valeur performative. Certains considèrent que toute génération née avec une technologie saura la maîtriser et possèdera de ce fait un avantage compétitif sur les autres.

Les technologies mobiles et l'économie des plateformes ont amené avec elles la création de nouvelles formes de travail rémunéré que le salariat traditionnel peine à appréhender. Les nomades digitaux en constituent l'exemple le plus emblématique. Ces individus combinent un mode de vie nomade, où l'on se déplace régulièrement sans posséder de domicile, en travaillant grâce à l'utilisation des technologies. Le nombre de nomades digitaux a triplé aux États-Unis depuis 2018. Plus de 70% d'entre eux ont moins de trente ans. Leurs destinations de prédilection s'appellent Lisbonne, la Thaïlande, Bali, les Canaries... Ils choisissent leurs lieux de travail, leur temps de travail et le mode de supervision qui leur convient. Bien évidemment, ce modèle reste limité car il est aussi porteur de risques et d'incertitudes. Mais de nombreux pays voient dans cette population une possibilité de développer leur économie locale. Alors que seulement deux pays proposaient à l'origine des visas pour les nomades digitaux (l'Estonie en 2020 et le Portugal en 2022), ils sont aujourd'hui près de 40 (avec l'arrivée de l'Italie en avril 2024). Cependant, à nos yeux, l'essor des nomades digitaux est le reflet d'une aspiration qui transcende les générations : celle d'un équilibre renouvelé entre vie privée et vie professionnelle. La semaine de quatre jours peut également être lue sous ce prisme.

Nous avons choisi dans cet article de ne pas traiter de l'IA générative. Cela étant, nous la considérons comme l'un de ces nouveaux "travailleurs" avec laquelle tout un chacun devra apprendre à travailler. Le collectif de demain ne sera pas constitué uniquement d'êtres humains. Et cela reste également à construire.

Conclusion : vers une nouvelle forme d'engagement ?

Les mutations que nous venons d'évoquer requièrent de porter un regard différent sur les enjeux des entreprises. En effet, ces transformations du rapport à l'espace, au temps et à la discipline interrogent les pratiques de management traditionnelles, telles que l'accueil et l'intégration au sein d'une équipe, ou encore la montée en compétences et le partage de connaissances au sein de l'organisation. Les questions de transparence et d'équité reprennent une place centrale. La reconnaissance d'un travail que l'éloignement rend moins visible devient dès lors un enjeu fort pour les organisations de demain. Dans ce contexte, la question de l'engagement au travail n'a jamais été aussi centrale, mais elle mérite d'être étudiée différemment. En effet, il est vraisemblable que *le lieu d'engagement* ne soit plus l'entreprise mais des communautés qui seront soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur.

Ce nouveau rôle joué par les communautés pourrait expliquer l'essor des espaces de *coworking* et de *co-living*. L'un des objectifs de ces deux espaces est bien de créer une

communauté forte, *intentionnelle* - pas seulement une communauté dans le sens américain d'individus d'une même origine ethnique, sociale ou d'habitants d'un même quartier. Une communauté intentionnelle désigne « un groupe de personnes qui ont choisi de vivre ou de travailler ensemble afin de réaliser un idéal commun. Plus encore, même si ce n'est pas tout, elles partagent un terrain ou un espace d'habitation » (Lallement, 2015, p. 110). Dans le *coworking*, l'objectif n'est pas uniquement de trouver un espace de travail adapté aux besoins du moment mais également de lutter contre l'isolement propre au télétravailleur. Certains espaces affichent une volonté d'aider tout un chacun à développer son réseau. La mise en œuvre d'événements (conférences, moments festifs, etc.) a clairement pour objectif de resserrer les liens entre les occupants du lieu, de leur offrir une autre communauté que celle à laquelle le travail salarié les avait habitués. L'espace de vie évolue également avec le *co-living*, ce nouveau mode de vie en collectivité. Dans ces maisons partagées, chacun jouit d'un espace privé (*a minima* sa chambre) mais les espaces de vie sont partagés. Originaire de la côte ouest des États-Unis, ce phénomène se développe depuis quelques années en Europe. Certaines entreprises étudient du coup la possibilité de réconcilier le monde d'aujourd'hui et de demain au travers des "*corporate nomads*". Ces salariés adopteraient le mode de vie des nomades digitaux. L'avenir nous dira si Fernandez-Araoz (2022) avait raison lorsqu'il affirme que ces parcours représenteront "une option de carrière qui, selon moi, deviendra de plus en plus populaire - et attrayante - dans les années à venir".

Références

Amsallem, Yaelle and Léon, Emmanuelle (2023) 'Semaine de quatre jours : à peine née et déjà à réinventer ?', The Conversation, 10th December.

Brousse, Maxime (2020) Les nouveaux nomades : toujours ailleurs, partout chez eux. Les Éditions Arkhe.

Cardon, Dominique and Casilli, Antonio A (2015) Qu'est-ce que le digital labor ? Bry-sur-Marne: INA, collection « Études et controverses ».

Cousineau, L., Ollier-Malaterre, A., & Parent-Rochelleau, X. (2023). Employee Surveillance Technologies: Prevalence, Classification, and Invasiveness. *Surveillance & Society*, 21(4), 447-468.

Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*, 3(109), 1-8.

Fernández-Aráoz, Claudio (2022) 'The Rise of the "Corporate Nomad"', *Harvard Business Review*, 30th March.

Galambaud Bernard (2014), Réinventer le management des ressources humaines. Une métamorphose obligée, Éditions Liaisons.

Lallement, Michel. (2015). *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*. Paris : Éditions du Seuil.