

Henri Isaac, Président de Renaissance Numérique, Vice-Président de l'Université Paris-Dauphine

*Cette note d'Henri Isaac décrypte les enjeux actuels des nombreuses transformations du travail. Elle met en perspective les problématiques actuelles d'une vision du travail ancrée dans le passé avec celles du monde numérique. Au-delà de la question du droit, elle interroge l'évolution de la nature du travail, de son organisation et suggère des pistes de réflexion pour repenser la question du travail et ses institutions à l'ère du numérique. La conclusion à tirer de cette étude est claire : une loi travail ne suffira pas.*



C'est ainsi qu'Henri Isaac pose les balises claires sur la question du travail à l'ère digitale. Du point de vue historique, l'organisation du travail sous la forme de l'entreprise et du salariat ne constitue qu'un moment de l'histoire de l'organisation de la production des biens et des services. L'organisation du travail a pris des formes variées au cours de l'histoire mais ce n'est que récemment qu'elle a connu un tournant majeur :

Après la Seconde Guerre mondiale, avec le basculement vers une économie de service dans la plupart des pays occidentaux, la nature du travail change et de nouvelles compétences sont identifiées par les experts du management, comme Peter Drucker qui dès 1959, identifie les « *knowledge workers* »<sup>1</sup>, qui travaillent « *principalement avec de l'information ou développe et utilise de la connaissance dans leur activité professionnelle* ». L'émergence des travailleurs du savoir nécessite une évolution des pratiques managériales et organisationnelles afin d'organiser l'accès à l'information et aux savoirs, de gérer les ressources symboliques associées (expertise, réputation), de développer le capital social de ces travailleurs et de permettre la sérendipité afin de faciliter la créativité et l'innovation.

« **L'information** ». Cette nouvelle variable, devenue monnaie courante dans notre quotidien, détermine la réussite, l'évolution et même la transformation des entreprises d'aujourd'hui. Son exploitation vise à articuler les ressources disponibles en faveur du client mais s'applique via des collaborateurs aux compétences sociales variées. Et c'est bien le social qui rentre en jeu dès lors qu'il y a échange entre deux parties, notamment ici une compagnie et son client. Il serait de fait complexe de se restreindre à un management procédural, surtout que le contact s'établit au-delà des frontières de l'entreprise : c'est aujourd'hui par un système de réseaux que tourne la machine. Il devient vital de s'adapter et ainsi de valoriser créativité et innovation si l'on veut se démarquer.

En dehors du simple (mais véritable) constat qu'il faut nécessairement changer notre vision des mécanismes du travail et de son organisation interne dans sa globalité, Henri Isaac se penche plus particulièrement sur le décalage évident entre le modèle de rémunération actuel et cette « révolution

numérique » qui rythme désormais notre vie. Peut-on simplement reprendre la même structure et espérer un résultat similaire ? Ne serait-il pas plus judicieux d'adapter que d'adopter ? Là est toute la question.

### **Adopter ou adapter ?**

Dans les faits, ce qui différencie notre ère de la précédente c'est le **collaboratif**. Réseauter c'est avant tout échanger, faire passer le collectif avant le « soi-même » dans l'activité professionnelle, ce qui n'empêche pas pour autant les problématiques individuelles de persister. La question n'est plus de considérer le salarié comme individu (ce qui est toujours d'actualité et reste essentiel) mais de considérer le salarié dans l'évolution de son travail individuel. On parle désormais de « multi-activité ». Dans le cas présent, adopter n'est pas une solution viable (du moins sur le long terme). La rétribution, la formation et le conditionnement du travail sont des points clés du changement majeur que l'on connaît aujourd'hui mais ne peuvent être traités *the old-fashioned way*.

*« Les institutions traditionnelles qui encadrent le travail en France ont été construites sur une organisation de la production qui n'est pas adaptée à ce passage aux modes collaboratifs de production. Leur légitimité est remise en cause face à la collision entre l'ancienne vision du travail et les nouvelles qui émergent. »*

Cependant, Henri Isaac ne propose pas l'adaptation de notre ancien modèle aux problématiques actuelles mais une approche séquentielle vers un nouveau modèle. Il devient urgent de repenser le fonctionnement des rouages, non pas seulement salariaux mais aussi sociétaux, dans la mesure où ces changements appellent à des bouleversements structurels et, assurément, institutionnels. Réinventer le travail ne peut se faire sans réinventer la société qui le porte en son sein.