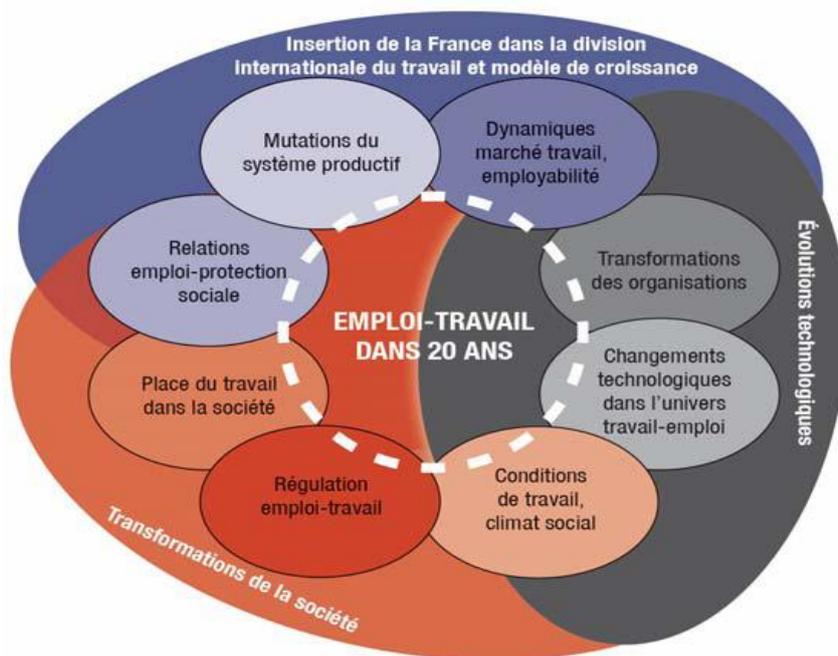


EDITORIAL N° 47

L'actualité du moment nous invite de plus en plus à nous questionner sur le positionnement des sciences de gestion. En effet, toutes les « révolutions » en cours doivent alerter le chercheur sur les conséquences possibles de ces ruptures et signaux faibles qui font que notre monde change profondément. Serions-nous à la fin d'un modèle ? d'un paradigme ? La question est posée.

Pour apporter quelques pistes de réflexion à ce questionnement, j'ai choisi de vous présenter les deux scénarii lié à l'évolution du travail, mis en évidence par le Centre d'analyse stratégique cet été¹ :

« À l'horizon 2030, dans un contexte macroéconomique de progression de la population active et de créations d'emplois positives mais moindres que par le passé, le travail tel que nous le connaissons sera transformé, notamment sous l'effet d'évolutions technologiques et sociétales profondes. Le schéma suivant fait apparaître les sphères économiques, technologiques et sociétales qui interagissent, et, en leur sein, les facteurs de changement à l'œuvre dans le champ du travail et de l'emploi.



Pour chacun de ces facteurs, les évolutions de fond susceptibles de perdurer et les nouvelles tendances qui préfigurent peut-être des inflexions à venir ont été investiguées.

¹ Source : CAS
Le travail et l'emploi dans vingt ans - Synthèse -
Centre d'analyse stratégique Juillet 2011
www.strategie.gouv.fr

Dans ce cadre a été plus particulièrement identifié un certain nombre de dynamiques déterminantes, suffisamment fortes pour persister dans les décennies à venir, notamment :

- l'« éclatement » du travail ou du moins la segmentation accrue « des mondes du travail » ;
- l'extension de la sous-traitance et de l'externalisation dans le cadre de la poursuite de la fragmentation des chaînes de valeur ;
- une demande forte d'articulation vie privée/vie professionnelle ;
- la remise en cause de l'autorité au travail, l'aspiration à davantage d'autonomie et de liberté ;
- la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et l'essor du travail nomade dans l'univers professionnel ;
- la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles ;
- le développement du travail en réseau et en mode projet, la flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Pour mieux rendre compte de l'interaction et des évolutions possibles des facteurs d'analyse mentionnés dans le schéma supra, qui conduisent à une très grande variété de futurs possibles, trois choix méthodologiques ont été faits et méritent d'être soulignés. D'abord, ne pas construire un « scénario tendanciel » en tant que tel : la prolongation des tendances ne fait pas forcément un scénario cohérent et ne constitue pas, excluant toute rupture, le scénario central ou le plus probable ; ensuite, ne pas proposer un scénario « volontariste », relevant d'une approche plus normative : à des degrés divers et selon des modalités différentes, les acteurs ont toujours un rôle important à jouer, et les propositions avancées dans le rapport constituent des réponses à des enjeux communs quel que soit le scénario retenu ; enfin, ne pas distinguer un scénario « positif/souhaité/rose » et un scénario « négatif/redouté/noir », bâtis sur des jugements de valeur : chaque scénario relève, avant tout, d'une logique distincte.

Conformément à ces choix, deux scénarios ont été esquissés à partir de deux logiques différentes, couplant des facteurs exogènes (de contexte) et endogènes (évolutions spécifiques du travail et de l'emploi).

Le premier scénario baptisé *Accélération technologique et sociétale* fait l'hypothèse d'une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, « poussant » les tendances en cours et faisant l'hypothèse de mutations plus marquées (accélération, voire rupture incrémentale) sur les plans technologique et sociétal, sans être un scénario de « rupture technologique ». Ce scénario dessine notamment les contours d'un univers travail-emploi marqué par un modèle de croissance fondé sur l'économie de la connaissance, numérique et verte, et dans lequel on observe un développement important des nouvelles formes de travail et de formation (entreprises réseaux « plates », « travail nomade », e-learning, etc.), permis notamment par l'usage développé des TIC. Sur le plan sociétal, l'individualisation des comportements s'accroît et la société civile joue un grand rôle ; les préoccupations environnementales se diffusent et se renforcent et les consommateurs (individuellement ou structurés en collectifs, autour du concept de consommation durable et responsable) exercent des pressions fortes sur les entreprises.

Le second scénario intitulé *Rééquilibrage et volontarisme des acteurs* est basé sur l'avènement de nouveaux équilibres favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi en France. Des évolutions du contexte macroéconomique et diplomatique international, même marginales mais sur de nombreux paramètres (régulation internationale, évolution des pays émergents, gouvernance européenne, etc.), viennent en effet modifier significativement le poids des contraintes externes pesant sur les entreprises françaises, notamment la pression concurrentielle sur la compétitivité prix. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, État, société civile) retrouve des marges de manœuvre pour agir sur la base d'intérêts partagés, permettant l'émergence de nouvelles formes de coopération et de co-régulation au niveau national. Ces dernières favorisent l'employabilité

et la mobilité des travailleurs, ainsi que le développement de formes d'organisation du travail apprenantes et collaboratives.

S'il y a donc bien deux « histoires » différentes, il faut néanmoins d'une part préciser qu'il ne s'agit pas d'un scénario « rose » et d'un scénario « noir », et d'autre part souligner que les deux scénarios reposent sur un tronc « quantitatif » commun, constitué par les éléments macroéconomiques (population active, croissance potentielle, niveaux de l'emploi et du chômage progressivement plus favorables, contrainte de finances publiques sur la période 2010-2020, etc.) et que, dans tous les cas, la fragmentation du travail et de l'emploi ainsi que l'éclatement « des mondes du travail » devraient se développer, avec la poursuite de la remise en cause des « unités » (de lieu, de temps, d'action) ».

La lecture de ces deux scénarii nous invite donc à re-penser nos approches de chercheur. Est-il encore possible d'utiliser le paradigme de la gestion à l'heure où les incertitudes grandissantes nécessitent beaucoup moins d'approches outillées que de réflexions et d'anticipations stratégiques et collaboratives. Le paradigme de la gestion laisserait-il à la place à celui du management, beaucoup plus systémique, dynamique, permettant d'apporter la complexité et valorisant la coopération de l'ensemble des acteurs ou parties prenantes ? En tant que chercheur, ces ruptures actuelles nécessitent de re-poser les questions fondamentales liées à nos paradigmes, mais également à nos méthodologies de recherche et à nos positions épistémologiques. Quel beau chantier ! Nous espérons que notre revue pourra participer à ces renouveaux utiles au monde des affaires et de la recherche.

Aline Scouarnec
Directeur de Publication
Rédacteur en Chef