

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### S'il te plaît, dessine-moi une "relation de travail"...

Flohimont, Valérie

*Published in:*  
Peoplesphere

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Flohimont, V 2012, 'S'il te plaît, dessine-moi une "relation de travail"...', *Peoplesphere*, numéro 163, pp. 22-29.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# S'il te plaît, de « relation d

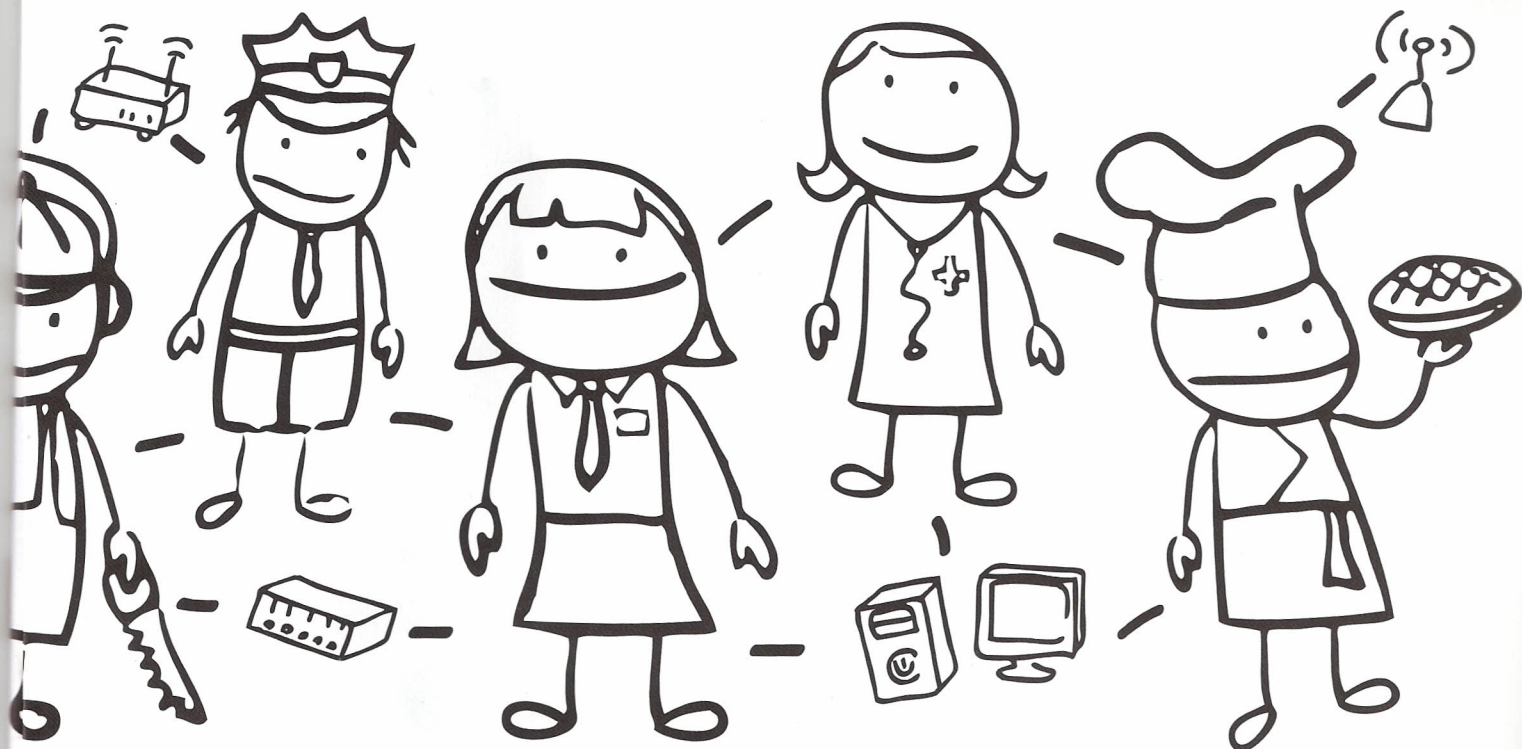
**DOSSIER** > Balises

Les relations de travail prennent des formes inédites, et toujours plus « créatives », à tel point que les frontières entre les catégories 'salarié', 'indépendant' et 'fonctionnaire', ou encore entre 'employés' et 'ouvriers', deviennent de plus en plus floues. En parallèle, le *New World of Work* est en marche, même si les implications profondes du concept restent encore à concrétiser. L'heure est très clairement à l'expérimentation, avec la nécessité, pour le DRH, de bien mesurer les opportunités, mais également les risques associés.

**P**our explorer les formes que prennent les nouvelles relations de travail, Peoplesphere est allé à la rencontre de plusieurs experts du monde du travail, dont **François Pichault**, professeur en gestion des ressources humaines à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège et président du centre de recherches LENTIC, **Valérie Flohimont**, professeur de droit social aux FUNDP Namur et directrice du centre de recherche interdisciplinaires *Droits fondamentaux et lien social*, et **Laurent Taskin**, professeur de management humain à la Louvain School of Management et président de l'Institut des Sciences du Travail de l'UCL.

*On parle aujourd'hui de « New World of Work ». De quoi s'agit-il exactement?*

**Laurent Taskin:** « Le New World of Work est un concept extrêmement vaste, englobant des notions différentes de flexibilité,



# «...essine-moi une e travail »...

d'organisation, de responsabilisation, de développement de l'autonomie, etc. qui sont considérées comme des moyens d'arriver à une fin: le bien-être et l'engagement des travailleurs. Il comporte deux dimensions: la flexibilité spatio-temporelle répondant à des enjeux de mobilité et de conciliation des temps sociaux – avec le télétravail, les horaires variables, etc. – et l'organisation du travail dans une optique de dynamisation de la collaboration – avec le management par objectifs, le travail par projet, la mise en place d'équipes autonomes, etc. Ce sont des thèmes dont on parle depuis trente ans: ce qui est neuf, c'est leur articulation dans une perspective humaniste du travail et de l'individu au travail. On reconsidère le travailleur comme capable d'autonomie et digne de confiance. On le considère comme étant naturellement concerné par le succès de son organisation, et impliqué dans les

stratégies développées pour l'atteindre. Ces concepts ne sont pas neufs, mais font aujourd'hui l'objet d'une acceptation sociale plus large. »

**« Le télétravail n'est que l'arbre qui cache la forêt des mutations actuelles de la relation d'emploi. »**

*Le télétravail, notamment, a le vent en poupe, mais n'y met-on pas trop d'espoirs?*

**Laurent Taskin:** « Ces dix dernières années, la pratique du télétravail s'est en effet fortement répandue et est, de plus en plus,

formalisée et intégrée à une politique RH en lien avec la stratégie de l'entreprise, qu'il s'agisse de réduire certains frais, de viser le bien-être des travailleurs, de gérer la mobilité ou, le plus souvent, de combiner ces différents aspects. Ainsi, 18,8% de la population active en emploi pratique une forme de télétravail aujourd'hui en Belgique, dont plus de 12% à domicile et moins de 3% une forme de télétravail mobile. Mais le développement du télétravail n'est pas une fin en soi, c'est un moyen au service de politiques RH qui peuvent être variées. Il n'y a donc pas d'espoir à proprement parler à placer dans le développement du télétravail: il conviendrait de convaincre un nombre croissant de travailleurs et d'entreprises, pour des motifs parfois différents. »

**François Pichault:** « Malgré 20 à 30 ans de recherches sur le sujet, il faut bien relever qu'en entreprise, on demeure souvent sur ►

une ambiguïté à propos de ce concept. Ainsi, même en croissance, le télétravail à domicile continue de ne concerner qu'une minorité de la population active. Par contre, si on envisage le télétravail dans une optique de distanciation des liens avec l'employeur et l'exercice concret du travail, celui-ci devient par contre une forme de travail majoritaire. Qu'il s'agisse des consultants évoluant chez le client, des commerciaux sur la route, du personnel en charge de maintenance – ayant à faire un reporting au mieux en fin de journée, voire, selon les cas, en fin de semaine ou de mois –, la relation devient de plus en plus virtuelle. En lui-même, le télétravail n'est en quelque sorte que l'arbre qui cache la forêt des mutations actuelles de la relation d'emploi, à savoir la démultiplication des situations de triangulation de la relation de travail entre un employeur, le collaborateur et un tiers – souvent le client. »

*Pour bien cadrer le débat, qu'est-ce qu'une relation de travail « traditionnelle » ?*

**François Pichault:** « Elle recouvre évidemment des situations très différentes selon le secteur et les contextes professionnels, mais on peut y associer plusieurs caractéristiques. D'abord, une enveloppe juridique correspondant à l'enveloppe opérationnelle. Le travailleur signe un contrat qui identifie clairement l'employeur et qui détermine le lien de subordination, le mode de fonctionnement, etc. Ensuite, le management de cette personne est aux mains d'une ligne hiérarchique bien identifiée et qui a un rôle actif. Enfin, les statuts et modes d'organisation, de même que la gestion RH, sont homogènes et font l'objet d'une action managériale identifiée. Et tout cela repose sur l'existence d'une sorte de marché de travail interne. Ce modèle reste la référence en matière de droit social et demeure d'application dans pas mal de sociétés, même dans le secteur des services. Par exemple, je suis technicien, je me rends chez le client et, en fin de journée, je rédige mon rapport. Il n'y a là aucun doute sur le lien de subordination. Une femme de ménage employée par une société de nettoyage et qui travaille chez le même client dans le cadre d'un contrat de longue durée, par contre, interroge déjà davantage. Plus questionnable encore sera le cas d'un 'call centre éclaté' qui demande à un travailleur de passer, chez lui et durant le week-end, 100 appels dont au moins 50 utiles dans le cadre d'une enquête de satisfaction



**Laurent Taskin:**

« On voit peu de projets cohérents, pilotés par les RH et réfléchis en lien avec la stratégie de l'organisation, et répondant de façon cohérente à la double attente, d'une part de l'employeur d'accroître l'engagement et la performance et, d'autre part, du collaborateur d'une meilleure conciliation des temps de vie. »

réalisée pour une société X, et qui lui laisse toute autonomie pour le faire. »

**Valérie Flohimont:** « Le droit social belge s'est structuré autour de trois catégories professionnelles. Le statut de fonctionnaire remonte au temps des Romains: puisqu'ils représentaient le pouvoir et l'Etat, les représentants de l'autorité publique étaient traités de façon particulière, avec d'ailleurs des distinctions entre eux qu'on a, au fil du temps, tenté d'agréger. La catégorie 'salarié' s'est d'abord développée autour des ouvriers, d'une part en raison des nécessités de l'époque, d'autre part eu égard à une relation hiérarchique claire, ce qui réfère à ce lien de subordination. Tout s'est organisé autour d'eux. Par la suite, il a été tenu compte des employés. La catégorie des salariés était alors divisée entre travailleurs manuels – ouvriers – et travailleurs intellectuels – employés. Ces distinctions se sont toutefois progressivement atténuées, ce qui amène l'obligation actuelle de rapprochement des statuts. Une troisième catégorie est celle des indépendants, évoluant en principe sans lien hiérarchique, pour qui fut instauré au départ un régime résiduaire de protection sociale. Nous sommes donc

face à des catégories professionnelles nées dans un tout autre contexte sociétal, mais sur lesquelles le législateur a continué à construire notre système juridique. »

**« Le New World of Work a tendance à se développer par phases, par essais et erreurs aussi. »**

*En quoi faut-il parler de « nouvelles formes » de relation de travail ?*

**Valérie Flohimont:** « Il faut bien constater qu'en 2012, les catégories 'salarié', 'indépendant' et 'fonctionnaire' posent d'énormes difficultés d'application, comme le montrent les débats autour de l'harmonisation des statuts employé/ouvrier ou ceux qui touchent à la question des faux indépendants. Au sein même de ces catégories, on retrouve des différences importantes: qu'y a-t-il en commun, par ►

# 6 configurations qui changent la relation de travail

Dans le cadre de ses recherches sur les « nouvelles relations de travail », l'équipe du LENTIC dirigée par François Pichault a mis en évidence une typologie de six configurations. Le « degré 0 » est à trouver dans le réseau interne. « Il résulte, par exemple, d'une réorganisation dans une entreprise qui place les unités dans une relation de type client/fournisseur, comme dans le cas d'un shared service, illustre le professeur. On a une seule enveloppe juridique, mais plusieurs enveloppes organisationnelles. »

Deuxième cas de figure: le réseau de type intégré: « Prenons le cas d'un groupe bancaire dont le réseau d'agences serait constitué d'indépendants. Il y a une enveloppe organisationnelle, mais plusieurs enveloppes juridiques et, clairement, une dualité en termes de GRH, le centre connaissant une approche sophistiquée, la périphérie étant davantage à la discrétion des gérants du réseau. »

Troisième configuration: le réseau fédéré, généralement né d'une politique de sous-traitance, chaque entité dépendant de l'activité des autres. « On peut penser au réseau de sous-traitants fonctionnant autour de Benetton ou à une organisation comme Thalys composée de personnel issu de plusieurs sociétés nationales de chemin de fer et mettant dans un même train des travailleurs relevant de différents droits sociaux et pratiques RH. Vous vous retrouvez ainsi avec du personnel belge côtoyant du personnel hollandais sous les ordres d'un chef de train français, ayant aussi autorité sur le personnel mis à disposition par la firme de catering. Tous ces gens ont des régimes initiaux différents en termes d'horaire, de formation, d'évaluation, de rémunération, etc. en donnant l'impression d'appartenir à une famille commune. »

Le réseau nucléique est souvent présenté comme la configuration idéale de ces nouvelles formes d'organisation du travail, même si elle demeure dans les faits très limitée. « Il naît d'une stratégie d'alliance, autour d'un centre qui fait en sorte que l'association fonctionne. On peut penser à une maison d'édition qui s'associe des imprimeurs, des auteurs, des graphistes, des experts en marketing,... selon des partenariats qui se reconfigurent à chaque projet. Il n'y a pas un seul gros donneur d'ordres travaillant avec de plus petits, mais diverses entités assez dépendantes l'une de l'autre sur le plan des ressources et des activités, mais très peu en matière de GRH étant donné l'instabilité de leurs relations: chacun va dès lors gérer son personnel comme il l'entend, à l'inverse d'une situation comme celle de Thalys qui va s'intéresser à la formation ou au contrôle qualité chez ses partenaires. »

Le réseau pendulaire naît, quant à lui, d'une politique d'externalisation d'activités de support, avec mise à disposition de prestations sur site. C'est très classiquement le cas du personnel de nettoyage mis à disposition par un prestataire de services auprès de ses clients. Enfin, dernier cas: le réseau confédéré résulte d'une stratégie d'alliance entre partenaires désignant souvent parmi eux un coordinateur. « L'exemple des grands chantiers de travaux publics est très illustratif, avec plusieurs entreprises de construction s'associant pour une durée déterminée. Leurs travailleurs vont se côtoyer sur le même chantier, et une GRH spécifique va se mettre en place - parfois sous l'impulsion d'un DRH de chantier - de manière à rapprocher des horaires ou des niveaux de primes différents, ou encore à dégager des règles communes en matière de sécurité ou de formation, etc. »

## Typologie des nouvelles relations de travail

Type de réseau	Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau Fédéré	Réseau nucléique	Réseau confédéré
Dynamique de création	Reengineering	Externalisation	Externalisation	Externalisation	Association	Association
Logique constitutive	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Additive
Stabilité / Durée	Forte	Forte	Faible	Forte	Faible	Faible
Distribution du pouvoir	Symétrique	Asymétrique	Asymétrique	Asymétrique	Symétrique	Symétrique
Interdépendance des ressources	Forte	Forte	Faible	Faible	Forte	Forte
Interdépendance des activités	Forte	Faible	Faible	Forte	Forte	Faible

Source: Rorive, B. (2005), « L'entreprise-réseau revisitée: une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Annales des Mines. Gérer et Comprendre*, n°79, pp.63-75; Pichault, F. & Rorive, B. (2007) « Les restructurations et les nouveaux périmètres organisationnels: le rôle de la fonction RH », in Allouche & Freiche (coord.), *Restructurations d'entreprise: regards croisés*, Paris, Vuibert, col. « AGRH », pp. 199-214.

exemple, entre le petit commerçant du coin qui tient une superette, la personne qui fait du conseil en entreprise et le gérant d'une agence d'un grand groupe bancaire qui relèvent tous trois du statut indépendant? Et puis, il y a toute une série de zones grises entre les catégories, zones grises qui ont toujours existé mais qui, aujourd'hui, ne sont plus minoritaires mais bien en passe de devenir majoritaires. Quelle est la différence devant exister entre

un directeur RH intervenant pour une mission de six mois en tant qu'indépendant dans une société et son collègue du marketing qui, lui, est salarié? La réalité, c'est bien que ces catégories sont devenues artificielles et qu'on y met de plus en plus ce qu'on veut. Jef van Langendonck (lire son interview dans notre édition en néerlandais), professeur émérite à la KU\_Leuven, va même jusqu'à assimiler le triptyque 'salarié, indépendant, fonctionnaire'

à celui de 'peuple, bourgeoisie, noblesse' pour souligner son inadéquation avec les réalités d'aujourd'hui. »

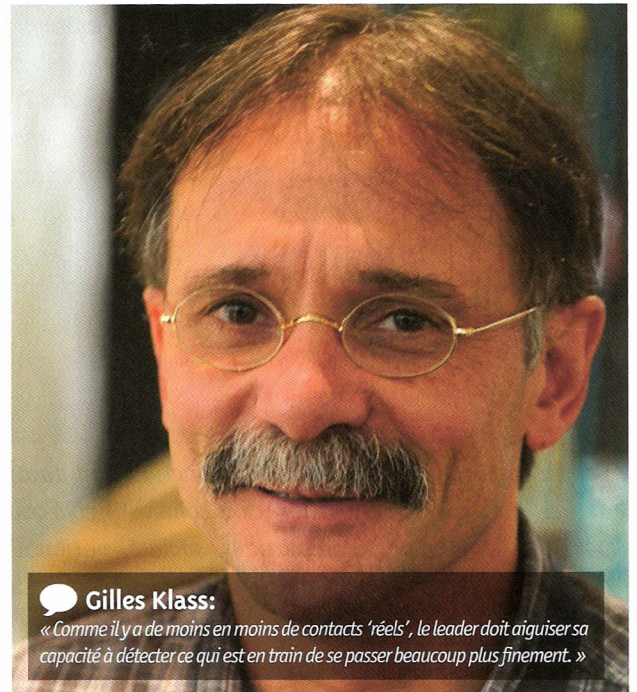
*Comment se caractérisent alors les « nouvelles formes » de relation de travail?*

**François Pichault:** « Les nouvelles formes de relation de travail se fondent sur un éclatement des frontières organisationnelles et une dissociation entre l'enveloppe juridique

## Trois points d'attention pour les managers

Les nouvelles formes de relation de travail qu'on observe modifient en profondeur le rôle et les compétences attendues des leaders et des managers, souligne **Gilles Klass**, spécialisé dans l'accompagnement des équipes de direction. Il relève trois points d'attention essentiels:

1. le **style de leadership** doit évoluer: « Le modèle hiérarchique et contrôlant, reposant sur le respect de l'horaire notamment, doit céder la place à un modèle fondé sur la définition d'objectifs et l'atteinte de résultats, en laissant l'autonomie requise pour y parvenir. Les leaders doivent donc être moins autoritaires, au sens classique du terme où l'on dit ce qu'il faut faire et comment le faire, tout en étant rigoureux dans le suivi des résultats et le soutien à apporter pour aider les personnes à trouver elles-mêmes les meilleures façon de les atteindre. La planification et la façon de gérer l'équipe doivent être plus serrées. Le leader doit être plus organisé. »
2. le **mode de communication** doit être adapté à des échanges plus souvent informatisés et comptant moins de contacts mettant en présence les personnes: « On communique aujourd'hui par mail, par Skype, par messagerie instantanée, par l'intermédiaire de réseaux sociaux internes ou même externes: le leader doit être non seulement à l'aise avec ces outils, mais aussi les maîtriser. Quand on parle avec quelqu'un dans un couloir, on peut se permettre d'être improvisant, voire informel. Lorsqu'on est dans un contact virtuel, la communication doit être beaucoup plus préparée, plus qualitative, structurée. Il manque encore de *mail polices* dans les entreprises, suggérant de ne pas dépasser cinq phrases, d'éviter de tomber dans l'émotionnel ou de ne pas mettre la terre entière en copie... »
3. l'**empathie** prend une place encore plus essentielle: « Comme il y a de moins en moins de contacts 'réels', le leader doit aiguïser sa capacité à détecter ce qui est en train de se passer beaucoup plus finement. Quand



**Gilles Klass:**

« Comme il y a de moins en moins de contacts 'réels', le leader doit aiguïser sa capacité à détecter ce qui est en train de se passer beaucoup plus finement. »

vous avez la personne en face de vous 8 heures par jours sur un *open space*, vous allez très rapidement voir que quelque chose la met mal à l'aise. A distance, dans le cadre de communications virtuelles, c'est beaucoup plus complexe. »

Tout cela ne s'apprend pas du jour au lendemain, souligne Gilles Klass qui suggère la mise en place d'indicateurs d'activités à côté des classiques indicateurs de résultats. « Il s'agit bien sûr d'accompagner les managers mais aussi les collaborateurs pour les aider à s'adapter à ces nouveaux modes de fonctionnement. Ce n'est pas imposer une façon de travailler, mais bien suggérer de passer x% de son temps sur tels types de tâches et Y% sur tels autres, etc. car la responsabilisation et l'autonomie doivent également s'apprendre. Une phase intermédiaire, de transition, est indispensable. Cela demande beaucoup de finesse, donc d'empathie, de la part du manager. »

et l'enveloppe opérationnelle. Par ailleurs, c'est le partenaire d'affaires ou le donneur d'ordres qui prend le rôle actif et qui définit la façon de fonctionner et la GRH associée, conduisant à une hybridation généralisée des statuts et des modes d'organisation: les travailleurs effectuant des tâches identiques ou comparables ne sont plus rémunérés, formés et évalués de la même manière, par exemple. On voit aussi coexister marchés du travail interne et externe. Un tel modèle devient, aujourd'hui, de plus en plus, la norme. »

*Ces nouvelles formes de relations de travail, on en rencontre, selon les cas, des exemples plus extrêmes que d'autres...*

**François Pichault:** « En effet. Plusieurs aspects sont à prendre en considération. D'abord, la dynamique de création: elles peuvent être issues d'un réagencement interne – reengineering – ou externe – externalisation –, ou encore d'une association entre entités en vue de répondre à une demande ou de mener à bien un projet. Ensuite, la logique constitutive, que ce soit une gestion commune d'activités diversifiées – des travailleurs qui font des choses différentes dans une logique complémentaire –, ou une mise en commun d'activités similaires – des travailleurs qui font les mêmes choses dans une logique additive. Il faut également envisager la stabilité de la relation: le partenariat sous-jacent peut être de courte durée ou, à l'inverse, être bâti sur des relations de long terme. Autre aspect important: la distribution du pouvoir,

## « Ces évolutions ne sont pas sans susciter des imbroglios en termes de management et de GRH. »

soit symétrique – c'est-à-dire plus ou moins égale entre entités du réseau, chacune jouant à armes égales –, soit asymétrique – avec une domination très nette d'une ou de plusieurs entités jouant le rôle de 'navire amiral'. Deux types d'interdépendances sont encore à l'œuvre: le partage de ressources – financières, technologiques, humaines, etc. – et/ou la mise en commun d'activités. On peut, par exemple,

partager des ressources mais chacun réalise son business de son côté, comme c'est le cas dans les groupements d'employeurs, ou bien voir les activités de l'un conditionner les activités de l'autre... Sur la base de ces paramètres, nous avons pu, dans le cadre des travaux de mon équipe de recherche, identifier six types de configurations, recouvrant des situations de travail très différentes mais aussi des défis très différents en matière de gestion des ressources humaines » (lire aussi en encadré).

*Si la forme « traditionnelle » des relations de travail reste la référence du droit social, ce dernier s'adapte-t-il aux nouvelles formes, et de quelle manière?*

**François Pichault:** « Le droit s'adapte, essentiellement par le biais de la jurisprudence, et le fait de façon parfois peu armée par rapport aux évolutions de la relation de travail sur le terrain. Ces évolutions ne sont pas sans susciter des imbroglios en termes de management et de gestion des ressources humaines dès lors qu'on va toujours plus loin que ce que permet le droit. On est alors dans le bricolage en permanence. Le groupement d'employeurs est un bel exemple: ça marche bien tant qu'on reste dans la même commission paritaire mais, dès qu'on entre dans un cadre intersectoriel, on va devoir improviser en compensant un décalage de rémunération par des chèques repas, etc. »

*Dès lors que la distinction 'salarié', 'employé', 'ouvrier', 'fonctionnaire', 'indépendant' n'a plus beaucoup de sens, qu'imaginer à la place?*

**Valérie Flohimont:** « Plusieurs pistes sont envisageables. L'une d'entre elle pourrait être une harmonisation pure et simple. On pourrait se contenter de distinguer les travailleurs du secteur public et ceux du secteur privé, du non-marchand et du marchand... mais, là également, on rencontre des zones grises et de plus en plus de proximités. Une autre option serait de n'avoir que deux étiquettes: les personnes travaillant sur la base d'un contrat – quelle que soit la nature du contrat, donc y compris les indépendants – et les personnes désignées unilatéralement – comme les fonctionnaires nommés. Ces cas de figure et d'autres existent dans d'autres pays. »

*Certains DRH parlent de mettre en place le New World of Work, mais peu savent dire précisément en quoi cela consiste...*

**Laurent Taskin:** « En effet. Pour certains, c'est l'open space. Pour d'autres, la généralisation du télétravail. Pour d'autres



**François Pichault:**  
« Les nouvelles relations de travail sont des lieux d'expérimentation extraordinaire, même si elles se heurtent à une forte réticence du droit. Elles permettent de poser énormément de questions pertinentes sur le droit collectif. »

encore le flexitime. Etc. À la base, ce concept vient des Pays-Bas où une entreprise avait décidé que son bâtiment ne servirait plus à héberger les collaborateurs et à servir d'espace de travail, mais uniquement à leur permettre de se réunir dans des espaces de convivialité. Le bureau devient juste un lieu de rencontre. Mais il faut savoir que la situation des Pays-Bas est particulière, en ce sens que le pays compte un taux de travailleurs à temps partiel et un taux de télétravailleurs parmi les plus élevés au monde. En ce sens, le *Nieuwe Werken* n'est pas à proprement parler une innovation, mais une réponse de l'employeur à une situation dans laquelle les travailleurs, ne se côtoyant plus beaucoup, ont vu leur niveau d'engagement s'amenuiser fortement, et qui consiste à renouer le lien social nécessaire à l'implication des travailleurs et à leur bonne collaboration. Avec à peine 3% de travailleurs exerçant en Belgique une forme de travail mobile, on ne peut pas dire qu'il répond à un besoin chez nous. Même aux Pays-Bas, cette forme d'organisation reste relativement confidentielle et n'est rêvée que par une poignée d'organisations. ►



**Valérie Flohimont:**

« Le salarié, le fonctionnaire et l'indépendant sont des catégories professionnelles nées dans un tout autre contexte sociétal, mais sur lesquelles le législateur a continué à construire notre système juridique. Elles deviennent artificielles. »

Elle n'est pas, en tant que telle, exportable chez nous. Par compte, ses composantes répondent à certains des enjeux liés à la distanciation de la relation de travail et des liens sociaux qui y est associés. »

**Faut-il condamner les « bricolages » qu'on a évoqués?**

**François Pichault:** « Je ne dirais pas cela, au contraire. Les nouvelles relations de travail sont des lieux d'expérimentation extraordinaire, même si elles se heurtent à une forte réticence du droit. Elles permettent de reposer énormément de questions pertinentes sur le droit collectif: comment réinventer de nouveaux critères de ce qui est légitime et dans quel esprit les créer? Les DRH qui travaillent là-dessus jouent un rôle de missionnaires en terres païennes. Il faut inciter les responsables RH à sortir de leur *scope* et à s'intéresser aux dynamiques se mettant en place, dans une optique de réseaux. Ce n'est pas simple, car ils sont pris dans les impératifs opérationnels à visibilité immédiate. On n'a pas forcément le temps de s'intéresser à ce que font les autres organisations et d'aller négocier avec elles. Il faudrait pourtant pouvoir se mettre un cadre de réflexion pour dégager des

solutions. Il y a là un terrain d'actions pour pas mal d'acteurs, dont les chercheurs, les autorités, la consultance, les organisations sectorielles, etc. »

**Laurent Taskin:** « Si l'on s'intéresse plus spécifiquement au champ du *New World of Work*, il faut bien reconnaître que le DRH, aujourd'hui, est fortement contraint d'en intégrer certains éléments, étant donné notamment les attentes des collaborateurs, particulièrement en matière de bien-être et de conciliation. D'une certaine façon, on peut dire que les premières expériences en matière de télétravail ont quasiment toujours relevé du 'bricolage', associées à une mise en place de type informelle et pour lesquelles les objectifs recherchés n'étaient pas toujours très clairement identifiés. On expérimentait. De même, le *New World of Work* a tendance à se développer par phases, par essais et erreurs aussi. Le point 'zéro', c'est aucune flexibilité spatio-temporelle et aucune adaptation organisationnelle dans l'optique de dynamiser la collaboration. Au début, certaines initiatives émergent sur le premier volet – télétravail, flexitime, etc. – ou sur le second – *open space*, fixation d'objectifs et évaluation aux résultats, etc., et idéalement sur les deux en parallèle. Ensuite, elles prennent de l'ampleur, par exemple une généralisation du télétravail ou la mise en place d'équipes autonomes ou virtuelles, etc. Il s'agit d'un continuum, dont il n'est pas facile d'évaluer les résultats. Effectuer des comparaisons n'est pas simple non plus car toutes les entreprises ne partent pas du même point... »

**Sous quels prismes envisager la réflexion d'un point de vue RH?**

**Valérie Flohimont:** « Dans la mesure où l'on va de plus en plus vers une GRH individualisée et à la carte, les zones grises évoquées représentent des opportunités pour recruter et fidéliser les collaborateurs aux conditions qui conviennent le mieux à toutes les parties... ou à l'une d'entre elles si le rapport de force est défavorable. Les environnements hyper normés sont de moins en moins adaptés aux réalités de notre temps. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas de normes: il faut avoir un cadre, très certainement élargi et bien balisé, mais au sein duquel il convient d'être plus flexible et de moins ranger les gens dans de petites cases. Nous évoluons dans une société de plus en plus égalitariste – où il faut traiter tout le monde de la même

façon – et qui, en même temps, revendique le droit à l'individualité et à l'épanouissement personnel. Ce grand écart s'applique également aux relations de travail, ce qui n'est pas sans poser des problèmes. Bien entendu, les discriminations ne sont pas acceptables, mais pour autant, un égalitarisme poussé à l'excès paraît inapplicable et contre-productif. »

**François Pichault:** « Plus il y a de stabilité et une interdépendance forte dans la relation entre les différents maillons, plus il est probable que les DRH concernés mettent en place 'spontanément' des initiatives. Mais, dès lors que les formes de travail deviennent plus instables et/ou avec des interdépendances faibles, on évolue davantage en 'no man's land' RH. Là, toute la question à se poser consiste à savoir si on peut laisser se développer ces états de vide, sans balises.

**« Le Nieuwe Werken qui s'est développé aux Pays-Bas n'est pas à proprement parler une innovation. »**

La problématique qui se pose devient alors normative et relève des pouvoirs publics, des partenaires sociaux ou encore des philosophes du droit social: hors des règles habituelles du droit social, quelles seraient les normes auxquelles obéir pour ne pas simplement se contenter d'évoluer dans ce qui se rapproche d'une jungle? La question peut paraître un peu abstraite, mais elle se réfère à des problèmes très pratiques. Prenons le cas d'une entreprise de logistique pour laquelle une personne travaille, par exemple, à mi-temps, de minuit à 4h du matin, et qui trouverait un autre emploi l'occupant de 18 à 22h. Sans coordination 'forcée' entre les deux employeurs, vous avez là une forme d'improvisation qui comporte des risques: si l'employeur de l'après-midi demande à la personne de rester plus tard au travail, cette dernière va alors ensuite foncer à son second job et, peut-être, manger dans sa voiture et manquer de repos... accroissant le risque d'un accident de travail auprès de son second employeur. Faut-il vraiment laisser

## « Il ne faut pas craindre la concertation, mais l'anticiper »

La forme « traditionnelle » des relations de travail reste la référence du droit social. Mais ce dernier s'adapte-t-il suffisamment rapidement aux « nouvelles » réalités? Réponse avec **Jean-Philippe Cordier**, avocat spécialisé en droit social.

« Le droit n'est que le reflet de l'évolution de la société: il n'est jamais proactif, mais réactif, rappelle-t-il d'emblée. Le droit ne s'est pas vraiment prononcé sur toutes ces nouvelles formes que prennent les relations de travail. Et l'on observe des évolutions qui vont parfois très loin, comme des sociétés mettant à disposition du personnel sous forme de *put* et de *call*. En matière de relations de travail, les choses bougent beaucoup et de plus en plus rapidement. Les juristes cherchent et trouvent des solutions de bouts de ficelles, souvent par analogie avec d'autres situations, mais il n'y a pas de solutions globales. Il faut souligner que les syndicats freinent des quatre fers, par crainte d'une précarisation du travail, alors qu'au contraire, une approche davantage proactive permettrait d'apporter des solutions à des situations touchant parfois à des limites de l'acceptable. »

Quel point d'attention pour le DRH, sous l'angle juridique? « Un danger réside dans la tentation de limiter ces évolutions au seul champ de la GRH individualisante, en négligeant la dimension collective et les obligations qui y sont liées, notamment par rapport au conseil d'entreprise et, plus largement, par rapport aux représentants des travailleurs, souligne Jean-Philippe Cordier. Mettre un iPhone à disposition de collaborateurs, par exemple, peut être vu par l'employeur comme une façon de leur faciliter la vie, mais perçu par ces derniers comme un instrument de contrainte ou comme un



**Jean-Philippe Cordier:**

« En matière de relations de travail, les choses bougent beaucoup et de plus en plus rapidement. Les juristes cherchent et trouvent des solutions de bouts de ficelles, souvent par analogie avec d'autres situations, mais il n'y a pas de solutions globales. »

levier pour agir sur la productivité et accroître le travail. Dès lors qu'une initiative, quelle qu'elle soit, génère un impact sur l'organisation du travail, la consultation des organes de représentation des travailleurs s'impose. Il ne faut pas travailler sans filet, d'autant plus que, lorsque c'est bien négocié et qu'on tient compte des besoins et des attentes des collaborateurs, les représentants des travailleurs ne s'opposent pas à des mesures qui vont dans le sens de l'épanouissement des personnes. Il ne faut donc pas craindre la concertation, mais l'anticiper et la gérer. »

la gestion de ce type de situation à des 'DRH éclairés'... sachant aussi qu'ils ne le sont pas tous? Ma conviction est qu'il faut privilégier ici l'intervention des acteurs tiers que j'évoquais il y a un instant, explicitement chargés de la coordination de la multi-activité. »

**Laurent Taskin:** « On observe aujourd'hui que de plus en plus d'organisations s'engagent dans certaines composantes de ces nouvelles formes d'organisation du travail. On voit toutefois encore trop peu de projets cohérents, pilotés par les RH et réfléchis en lien avec la stratégie de l'organisation, et répondant de façon cohérente à la double attente, d'une part de l'employeur d'accroître l'engagement et la performance et, d'autre part, du

collaborateur d'une meilleure conciliation des temps de vie. Ce doit être un projet d'organisation. Dès lors que l'on veut s'adapter – et on n'a guère le choix en vérité – aux nouvelles formes de relation de travail, il faut clairement inclure dans la réflexion la nécessité de maintenir et/ou de reconstruire autrement les liens sociaux. Faute de quoi, ces nouvelles relations de travail risquent de générer des malaises et des comportements non attendus. Trois étapes, donc, pour le DRH: d'abord, comprendre et encadrer les réalités qui se sont mises en place jusque-là, souvent de façon *ad hoc*; ensuite, développer un véritable projet d'organisation – quel type de performance économique et sociale voulons-nous atteindre et comment? –;

enfin, mesurer les enjeux en matière de liens sociaux et y répondre. »

CHRISTOPHE LO GIUDICE

En février dernier, l'UCL et SD Worx ont signé un partenariat de recherche pour trois ans visant à identifier les conditions optimales pour le développement durable de formes d'organisation du travail innovantes et l'impact qu'elles peuvent avoir sur la performance organisationnelle. Pour plus d'information: laurent.taskin@uclouvain.be.