



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

# CONFIANCE ET CHANGEMENT

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 16 avril 2018*



# CONFIANCE ET CHANGEMENT

---

*Workshop de la chaire confiance et management, 16 avril 2018*

Les nouvelles formes de travail introduisent des ruptures dans les modes de fonctionnement traditionnels des organisations. Celles-ci concernent à la fois les modes d'organisation du travail (organisations agiles, flexibilité spatio-temporelle, équipes virtuelles...) et les emplois (zone « grise » de nouveaux arrangements contractuels entre le statut d'employé et celui d'indépendant, avec intervention croissante de nouveaux intermédiaires). La plupart des organisations convoquent le principe de confiance comme soubassement de ces nouveaux modes de fonctionnement : la confiance ne peut toutefois pas être considérée comme acquise d'emblée ou se développer de façon spontanée, face aux risques fréquemment associés aux nouvelles formes de travail. A partir d'une alternance de cas concrets et de grilles d'analyse, le workshop a proposé une réflexion critique sur les conditions d'établissement de pareilles relations de confiance.

## ***Intervenant :***

Docteur en sociologie, **François Pichault** est professeur titulaire à HEC-Liège/ Université de Liège (Belgique). Il dirige depuis plus de trente ans, le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention à l'Université de Liège spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation ([www.lentic.ulg.ac.be](http://www.lentic.ulg.ac.be)). Depuis 2010, il est devenu le Président du Conseil Scientifique d'Entreprise et Personnel. Il a été chercheur invité dans de nombreuses universités étrangères (University of California, Santa Cruz; Monash University, Melbourne ; Rotterdam Management School ; Wharton School/ University of Pennsylvania, Philadelphia; Université Pierre Mendès-France de Grenoble ; McGill University, Montreal...). Il est impliqué dans diverses coopérations internationales en Afrique, en Europe de l'Est et en Asie. Il a rédigé de nombreuses publications en théorie des organisations et gestion des ressources humaines.



## Quels sont les effets des New Ways of Working (NWOW) sur les relations de confiance au travail ?

Telle est la question à laquelle François Pichault a cherché à répondre au cours de son exposé. Après avoir clarifié ce concept, il a analysé les défis qu'impliquaient ces nouvelles formes d'organisation du travail.

# D es nouvelles formes d'organisation du travail aux nouvelles formes d'emploi

Autonomie, Management agile, Entreprise libérée, Pression... Voilà quelques propositions formulées par la vingtaine de personnes présentes, en réponse à la question de François Pichault : « *Quels sont les mots que vous associez spontanément aux nouvelles formes de travail et d'emploi ?* ». Il en ressort une perception plutôt positive de cette notion mais également la mise en évidence de tensions intrinsèques. En effet à travers l'expérimentation de ces nouvelles formes, les organisations tant privées que publiques entendent créer une rupture avec les organisations de travail plus traditionnelles. François Pichault en propose une définition à travers une grille de comparaison distinguant d'une part les formes d'organisation et d'autre part les formes d'emploi. A la croisée des formes d'organisation du travail et des formes d'emploi classiques se trouve l'organisation de type taylorienne et bureaucratique, reposant principalement sur le salariat en contrat à durée indéterminée à temps plein. Les organisations du travail classiques recourant aux Nouvelles

Formes d'Emploi (NFE) s'en distinguent dans la relation contractuelle qui s'établit avec le travailleur. Un exemple typique de ce type d'organisation est Uber où les chauffeurs sont des indépendants, le plus souvent avec un statut de micro-entrepreneur. Pour autant l'organisation du travail reste très prescrite en termes d'objectifs, de rythme de travail, de procédures à suivre et peut s'apparenter à une organisation de type taylorienne et bureaucratique. Les structures reposant sur les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) ou *New Ways of Working* (NWOW) conservent la relation d'emploi traditionnelle mais s'inscrivent dans une culture du résultat impliquant une plus grande autonomie. Elles s'appuient également sur la digitalisation et favorisent le développement de relations de travail à distance. Ainsi si la confiance semble importante pour ce type de structures, elle devient primordiale pour le dernier type d'organisations, qui combinent à la fois les NFE et les NFOT.

## Les NFOT, une rupture en continuité avec les pratiques de changement

François Pichault propose une illustration de ces NFOT à travers l'exemple du Ministère des Transports en Belgique, qui, en 2014, s'est engagé dans une démarche de libération, dans la lignée d'entreprises comme Poulit ou Chronoflex. Après des ateliers d'identification des aspirations des agents publics et sans concertation avec les syndicats, la démarche a reposé sur une suppression du pointage impliquant une disparition des frontières horaires, une responsabilisation sur l'atteinte d'objectifs prédéfinis et sur le décroisement des espaces de travail sans attribution de postes fixes. Cependant au bout de 2 ans, le Président, en conflit avec l'ensemble des acteurs, a été remplacé, entraînant un retour partiel aux formes d'organisation du travail traditionnelles. Ainsi la vidéo met en évidence l'importance d'impliquer l'ensemble des parties prenantes (salariés, direction, syndicats) et de s'accorder sur les objectifs de transformation pour éviter qu'elle ne dépende que des seules convictions d'un dirigeant, au risque de la mettre en péril à son départ. François Pichault souligne l'effet de mode de ces NWOW qui tendent à faire croire qu'elles peuvent s'appliquer sans adaptation au contexte, dans une logique de copier-coller, en rejetant l'ensemble des codes de

l'organisation traditionnelle. La majorité des participants partagent le point de vue du chercheur, considérant en effet que les syndicats ne doivent pas être écartés dans ces démarches. La mise en place des NFOT constituent donc un processus de changement classique, même si elles se positionnent en rupture avec la vision organisationnelle traditionnelle.

Selon les théories contextualistes, un changement se définit par son contenu, un contexte et un processus, ces trois dimensions évoluant dans le temps. Le contenu répond à la question : « *quel est l'objet du changement et quel sens lui donner ?* ». Le contenu des NFOT se caractérise par : (1) la démocratie au travail, en particulier à travers le management par objectifs et l'organisation du travail par projet (plutôt que par procédure) avec l'autonomie comme pierre angulaire et (2) la flexibilité spatio-temporelle, notamment via le travail à distance et les espaces de travail modulables et partagés, quel que soit le niveau hiérarchique. Les projets de NFOT peuvent reposer sur l'un et/ou l'autre de ces deux piliers. Au-delà, François Pichault rappelle que la condition nécessaire à la mise en œuvre de NFOT reste la digitalisation préalable des processus de travail. Ainsi De Kok et

ses co-auteurs (2014) les résumant à travers le modèle des « *Bricks, Bytes & Behaviors* ». Un changement se définit également par son contexte, c'est-à-dire l'environnement interne et externe dans lequel le projet de changement est introduit. Pour les NFOT, il est nécessaire de prendre en considération par exemple le degré de maturité technologique, l'expérience du travail à distance, l'homogénéité des modes de fonctionnement professionnel, la dévolution de responsabilités RH à la hiérarchie opérationnelle... Enfin le changement, dans sa dimension processuelle, vise à prendre en compte la diversité des intérêts en présence et insiste sur la phase cruciale de problématisation réunissant l'ensemble des parties prenantes, en particulier les partenaires sociaux.

Les facteurs clés de succès avancés par François Pichault sont également le soutien du top management sans que le changement ne dépende que de lui, l'accompagnement des managers de proximité au management par objectifs en les aidant à trouver l'équilibre entre intrusion et abandon, l'évaluation régulière du processus et de ses effets, en veillant au non-retour à la stratification, cette tendance naturelle à personnaliser l'espace de travail et l'utilisation de la communication externe comme facteur de mobilisation interne.

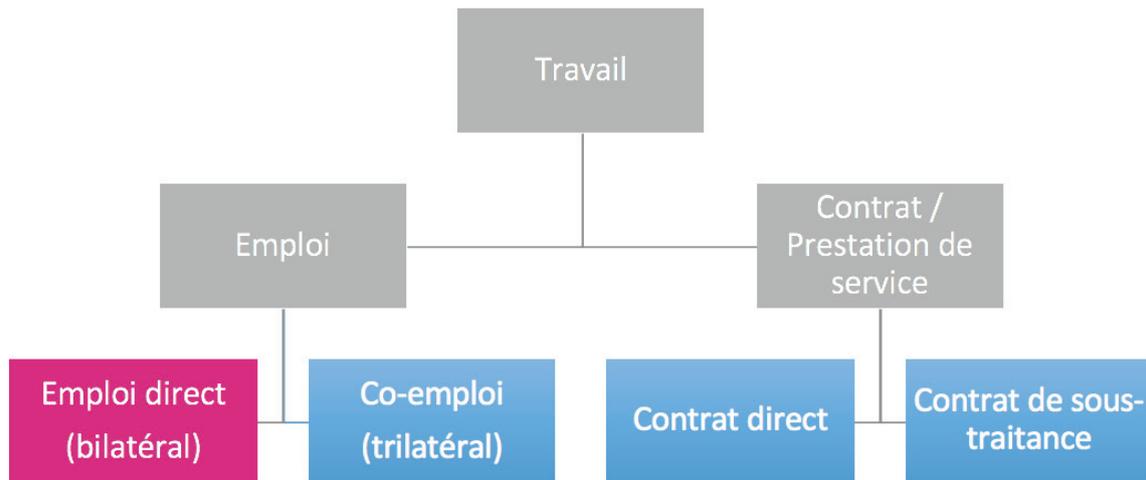
## Les NFE, des situations complexes et plurielles centrées sur l'autonomie

A la suite de cet éclairage critique et méthodologique sur les NFOT, François Pichault a invité son auditoire à découvrir la pratique du « Surf Office » pour introduire le concept des Nouvelles Formes d'Emploi (NFE). Ce film présente de jeunes indépendants ayant choisi de troquer le traditionnel « Métro, Boulot, Dodo » avec le modèle « Coworking - Collocation ». Ces « nomades numériques » s'exilent en effet entre 2 et 5 jours par mois sous le soleil du Portugal, pour y travailler, networker, rester à niveau des pratiques professionnelles, sans même de rendez-vous clients parfois. N'ayant besoin que d'un ordinateur et d'une connexion Internet pour exercer leurs activités, leur vie semble libre, douce et facile.

Ainsi François Pichault interpelle les participants en leur posant la question suivante : « *L'autonomie croissante des NFE va-t-elle conduire à une simplification radicale des pratiques de gestion des entreprises ?* ». Ils sont près de 80% à penser le contraire, considérant même que l'organisation pyramidale est finalement plus simple que cet éclatement du collectif qui multiplie et complexifie les situations de gestion. Le chercheur décrit en effet l'apparition d'une « zone grise entre emploi et indépendance », qui réunit les « *profession workers* »,

terme générique s'appliquant aux professions non régulées. Parmi eux, les « I-pro » regroupent les « *knowledge workers* », comme les coachs, les experts, les formateurs, les traducteurs...dont le nombre présente une croissance spectaculaire dans tous les pays européens, et en particulier en France. Au-delà, François Pichault précise également que si on oppose traditionnellement emploi et indépendance, les pratiques révèlent qu'un même individu peut mixer les statuts (ex : étudiant-indépendant, salarié-indépendant), complexifiant encore les situations de gestion.

Afin de clarifier le périmètre de ces NFE, le chercheur propose une typologie des formes de travail distinguant d'une part l'emploi et d'autre part le contrat. Elle est restituée dans le schéma suivant (Cappelli & Keller, 2013) :



La situation d'emploi regroupe : (1) l'emploi direct impliquant deux parties, l'employeur et l'employé, qui constitue la forme traditionnelle d'emploi, (2) le co-emploi ajoutant un intermédiaire, tel que les agences de travail temporaire.

Dans la situation de contrat, la relation peut être directe entre le travailleur et l'organisation cliente ou indirecte avec recours à la sous-traitance. Or si les formes en bleu représentent les NFE, la majorité du droit du travail et de la législation sociale se concentrent aujourd'hui sur l'emploi direct (en rose). Se pose également la question du contrôle du travail effectué : si l'organisation dispose d'un contrôle direct dans la situation d'emploi, le contrôle ne peut reposer que sur le résultat dans la situation de contrat. Cela suppose donc d'autoriser et de savoir gérer l'autonomie, qui se pose à plusieurs niveaux : (1) le statut, en particulier la gestion de la mixité des statuts pour une même personne, l'impact en termes de protection sociale

pour ces nouveaux types de travailleurs... (2) le contenu, notamment le degré de prescription des tâches (ex : Uber), la détermination de la charge et du rythme de travail...; (3) les conditions de travail, comme la régularisation des revenus (ex : gestion des délais de paiement, portage salarial), les modalités spatio-temporelles de travail (ex : travail chez le client), le partage d'expertise dans une logique d'utilisation ou de développement des compétences de ces travailleurs sous contrat... Ainsi cette grille d'analyse tridimensionnelle permet d'évaluer le niveau d'autonomie des formes d'emploi et fait apparaître de nouveaux besoins, en particulier en termes de régulation entre donneurs d'ordre et indépendants. C'est ce qu'illustre l'entreprise Smart en situation d'intermédiation entre ces deux parties qui négocient pour le compte de ses 8500 membres, qu'ils soient artistes ou livreurs, des assurances, des rémunérations par paquet d'heures..., se posant en ce que nomme le chercheur un « quasi-syndicat ».

## Plus que les NFOT, les NFE font apparaître de nouveaux défis à relever

Les NFE génèrent de nouvelles problématiques de gestion pour les législateurs et les organisations. Au regard du statut, ces dernières vont devoir développer une nouvelle expertise juridique, si elles ont massivement recours aux travailleurs sous contrat. Au-delà du droit du travail, les Directions des Ressources Humaines (DRH) devront intégrer le droit commercial, historiquement pris en charge par les services d'approvisionnement et dont ces nouveaux travailleurs relèvent. Il sera également nécessaire de développer des « équivalents fonctionnels » équitables par rapport aux salariés, en particulier en termes de protection sociale. Elles devront également identifier et coopérer avec les nouveaux intermédiaires tels que les coopératives d'activités et d'emploi mais aussi les quasi-syndicats (ex : association de freelancers aux Etats-Unis).

Cette nouvelle cohabitation des emplois et des contrats amène également à s'interroger sur le contenu du travail. Dans quelle mesure ces travailleurs aux nouveaux statuts pourront conserver des marges de manœuvre pour aménager le contenu, le rythme et la charge de leur travail ? Les organisations devront en effet y veiller, tout comme s'assurer de la coordination entre tous ces acteurs différents et éparpillés

géographiquement et temporellement. Enfin il est établi que la manière avec laquelle le donneur d'ordre traite ses contractuels impacte directement l'engagement de ses travailleurs « réguliers », posant ainsi la question de l'équité des conditions de travail.

Sur cette thématique, François Pichault met en exergue plus spécifiquement la contribution nécessaire à la création d'Ecosystèmes de développement de compétences, hors les murs de l'organisation (ex : courtage de carrière, se définissant comme la gestion de carrière inter-organisationnelle), la mise en place de dispositif assurant la régularité des revenus (ex : pénalité contractuelle en cas de paiement tardif, tarif professionnel...), le développement d'espaces de *coworking* au sein même des organisations favorisant l'effet d'infusion entre travailleurs internes et externes.

Ainsi les NFE amènent les organisations à ouvrir le périmètre d'intervention des DRH, en ce sens où elles doivent intégrer les contractuels dans leur politique de gestion des ressources humaines et ne plus les considérer comme des externes que l'on se contente d'inviter aux pots de fin d'année. L'organisation doit faire évoluer ses pratiques vers le « *Total Talent Management* ».

## La question de la confiance au cœur des NFOT et des NFE

La confiance se positionne comme un facteur de réussite de la mise en œuvre et de la pérennité de ces nouveaux modèles, pour peu que les organisations en favorisent l'émergence.

Dans le cadre des NFOT, la confiance est conditionnée par la nécessité de prendre en compte les attentes et les craintes de l'ensemble des acteurs et d'adapter les objectifs au contexte, avant de s'engager dans toute transformation spatiale ou comportementale.

Pour les NFE, la situation est plus complexe car elle dépasse les frontières organisationnelles et comprend des zones d'ombre, notamment sur le plan statutaire. Pour autant la recherche d'équité entre externes contractuels et internes réguliers, à travers le « *Total Talent Management* », constitue d'ores et déjà un terreau favorable pour la construction d'une confiance entre parties prenantes.

## Synthèse et perspectives

La mode des NWOW recouvrent une double réalité : des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) et des Nouvelles Formes d'Emploi (NFE). Les premières, si elles sont conditionnées par la digitalisation des processus de travail, se posent en rupture des organisations tayloriennes et bureaucratiques. Elles se fondent sur une démocratie du travail et une flexibilité spatio-temporelle et doivent être envisagées comme un forme de changement classique. Les secondes amènent plus de questionnements, en ce sens où elles proposent une grande diversité d'alternatives possibles à la forme d'emploi traditionnelle qu'est le salariat. Ces nouvelles formes caractérisées par une relation contractuelle entre donneur d'ordre et indépendant amènent l'organisation à dépasser les frontières actuelles des DRH, à travers la mise en place d'un « *Total Talent Management* » intégrant ces nouveaux travailleurs dans les politiques de gestion des ressources humaines. Elle doit également savoir sortir de ses limites organisationnelles, au regard de la nécessité de collaborer avec de nouveaux acteurs se posant en intermédiaire. Ainsi le management par objectifs et par projet dans un contexte spatio-temporel mouvant semble s'imposer avec la diffusion de ces NFOT et ces NFE. Ces nouvelles pratiques posent alors la question de l'injonction de confiance dans les relations au travail, car cette dernière apparaît absolument nécessaire à la pérennité de ces nouveaux modes de fonctionnement.

### Pour aller plus loin

- De Kok, A., Koop, J., & Helms, R. W. (2014). Assessing the New Way of Working: Bricks, Bytes and Behavior. In 18th Pacific Asia Conference on Information Systems 2014.
- Leighton, P., & Brown, D. (2013). Future working: The rise of Europe's independent professionals. London: Professional Contractors Group (PCG).
- Pichault, F. (2009). Gestion du changement. Vers un management polyphonique. Editions De Boeck.









## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant