

Lettre d'information de la chaire FIT² Futurs de l'industrie et du travail Formation - Innovation - Territoire

10 mars 2021

Cette lettre biannuelle est destinée aux mécènes, membres du comité scientifique et des groupes de pilotage de projet de la Chaire FIT2, et plus généralement aux personnes intéressées par nos activités.

Le comité de pilotage du 1er octobre 2020 a établi le programme de travail de 2021, structuré par trois projets (*Design du travail, Autonomie et responsabilité, Travail à distance*) dont les groupes de pilotage respectifs se sont réunis en janvier et février.

Le Design du travail®



François Pellerin et Marie-Laure Cahier ont rendu fin 2020 un rapport sur la manière dont des entreprises manufacturières ont su associer les salariés aux transformations de l'organisation du travail. Le groupe de pilotage de ce projet réuni le 21 janvier a souhaité publier ce travail, avec quelques aménagements. Le projet d'ouvrage *Le design du travail en action, transformation des usines et implication des travailleurs* sera envoyé aux mécènes de la chaire fin mai en vue d'une publication dans la collection des Notes de La Fabrique le 16 septembre.

Si le contexte sanitaire le permet, les auteurs visiteront des usines de SEW-USOCOME et Safran Hélicopter Engines pour compléter leurs observations.

Un kit de communication comprenant charte éditoriale et graphique a été mis au point pour permettre aux mécènes qui le souhaiteraient d'utiliser le concept de design du travail (marque déposée) sur leurs propres supports de communication.

Par ailleurs, la chaire appuie le projet Tech'CARE® (Technologie, confiance, autonomie, responsabilité, engagement) du CETIM, sur la transformation des ateliers de production, des services support et du système d'information environnant le travailleur, en vue d'accompagner les PMI dans leur démarche d'intégration des technologies de l'industrie du futur.



Le travail à distance

À la suite du comité de pilotage du 1^{er} octobre, la chaire a mis en place avec Renault, Orange, Kea et Fabernovel une réflexion sur la place de la distance dans le travail, l'organisation asynchrone, les pratiques managériales associées, le contenu du travail à distance (pas forcément au domicile), les nouveaux risques pour la santé, l'environnement de travail et la possibilité d'un design du télétravail, associant les salariés à la définition des modalités de mise en œuvre du travail à distance.

Sept séances d'auditions ont été organisées avec *Alain d'Iribarne* (sociologue et économiste au CNRS et président du conseil scientifique d'Actineo, observatoire de la qualité de la vie au bureau), *Béatrice Guéguinat* (responsable des accords sur le télétravail à la MAIF), *David Bchiri* (directeur de Fabernovel USA) sur l'organisation des nouveaux modes de travail dans la Silicon Valley), *Martin Richer* (Management et RSE, responsable du pôle social de Terra Nova) sur le télétravail socialement responsable, *Nicolas Barrier* (Renault) et *Benoît de Saint-Aubin* (Orange) sur la manière dont les salariés ont vécu les premiers confinements, *François Hannebicque* (Lonsdale), *Charles Marcolin* et *Benoît Meyronin* (Korus), dans les locaux de Kea, sur l'aménagement des locaux professionnels, des lieux hybrides et des espaces domestiques, *Nouredine Abboud* (Ubisoft) sur l'organisation de très grands projets de développement avec des équipes dispersées. Nous entendrons prochainement des managers de Renault et d'Orange sur les transformations de leur rôle, ainsi que des médecins du travail et ergonomes sur la prévention des risques liés au travail à distance. Cette première phase d'auditions se terminera en principe au 31 mars. Les comptes-rendus de ces auditions sont disponibles sur le site du projet.

Une présentation de l'analyse de la littérature et des conclusions des premiers séminaires a été discutée par le groupe de pilotage le 8 février. Il a été convenu d'en tirer d'une part une présentation de type *powerpoint* plus explicite, pour faciliter son utilisation dans les organisations participantes, d'autre part un ouvrage plus complet qui sera publié le 1^{er} juillet dans la collection des Notes de La Fabrique, assorti d'un plateau de jeu pour permettre une appropriation et une mise en discussion ludique des concepts.



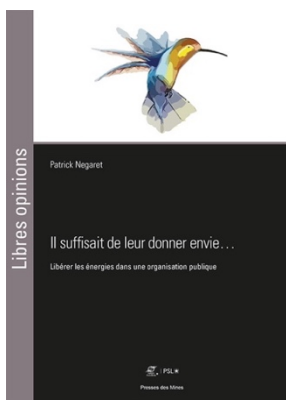
Autonomie et responsabilité

Un premier bilan du séminaire mensuel d'échange d'expériences et de discussion sur les pratiques de renforcement de l'autonomie au sein des entreprises a été organisé lors du groupe de pilotage du 29 janvier, après les séances sur *Hervé Thermique*, *Ultéria* et *Ardelaine*, dont les comptes rendus sont accessibles sur la [page web](#) du séminaire. Il est jugé souhaitable, lorsque c'est possible, d'entendre à la fois un responsable de l'entreprise et un observateur. Il est décidé d'organiser quelques séances sans intervenant extérieur et restreinte aux

participants les plus engagés, pour creuser certaines thématiques transversales (la première aura lieu le 18 mars sur les composantes de l'autonomie et la mesure de la maturité des organisations sur chacune). Une nouvelle séance a été consacrée à *Koumbit* (association canadienne de services numériques), d'autres sont programmées avec Sarah Miller (VP chargée de l'excellence opérationnelle chez Michelin), Caroline Mattelin (Sorbonne Université), un dirigeant de Buurtzorg et une directrice de département d'Orange. D'autres sont en préparation à partir des suggestions faites par le groupe de pilotage, qui recommande également d'approfondir les liens entre confiance et autonomie.

Anne-Sophie Dubey poursuit sa thèse sur les relations entre les diverses formes de démocratie et de délibération en entreprise, qu'elles portent sur le contenu et l'organisation du travail ou sur la raison d'être et la mission de l'entreprise. Elle est co-encadrée par Marc Fleurbaey, professeur d'économie à l'École normale supérieure et à Paris School of Economics depuis son retour de Princeton, spécialiste de *l'économie de la responsabilité*, qui rejoint par ailleurs le comité scientifique de la chaire. Le terrain de thèse principal d'Anne-Sophie est l'assureur MAIF, devenu entreprise à mission en 2020, après avoir été un pionnier du management par la confiance en 2015. Elle a également participé à une étude d'un département de Renault ayant mis en place une organisation holocratique.

Enfin la chaire a contribué à la publication d'un ouvrage de Patrick Negaret, directeur de la CPAM des Yvelines, dont la transformation a fait l'objet d'un des onze cas disponibles sur notre [plate-forme](#).



Formation

Thierry Weil pilote le travail de deux ingénieurs du corps des mines de troisième année sur le thème « comment accompagner la montée en compétences d'un secteur ». Durant tout le mois de mars 2021, Olivier Levillain et Théo Guillaumot travailleront avec 12 étudiants de l'ENA et remettront un rapport collectif à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). Le groupe se penchera sur trois secteurs contrastés : la plasturgie, la rénovation énergétique des bâtiments et l'hydrogène.

Le *Festival des vocations* qui devait se tenir fin mai à Mirmande et constituait une suite concrète de notre publication *Tempêtes sur les représentations du travail*, déjà reporté d'un an compte-tenu de la crise sanitaire, le sera probablement à nouveau.

Innovation

La chaire renouvelle en 2021 son soutien à l'École de Paris du management et participe à l'animation du séminaire Management de l'innovation.



La chaire à participé à la rédaction et à la publication de l'ouvrage Normes environnementales et stratégies des constructeurs automobiles, un jeu coopératif aux résultats ambigus, tiré de la thèse de doctorat de Samuel Klebaner. L'ouvrage examine la dynamique de l'élaboration de la réglementation et comment les constructeurs y prennent part et y réagissent. Malgré une intense coopération, le processus a conduit à une crise de confiance, le dieseldate, au bouleversement des stratégies des industriels et à une trajectoire de décarbonation peu efficace.

Territoire

Le comité de pilotage de la chaire a souhaité que *l'observatoire des Territoires d'industrie* (OTI) reste une opération distincte de la chaire pour éviter une gouvernance trop complexe et des risques de conflit de priorités.



Toutefois, la chaire, l'OTI et La Fabrique de l'industrie se sont associés pour publier le témoignage d'Alain Verna, directeur du site industriel de Dieppe de Toshiba TEC France. *Fonder une industrie résiliente et contributive, une aventure humaine entre mondialisation et territoire* raconte les transformations successives de l'entreprise, de l'adoption des méthodes de fabrication japonaises à l'insertion dans un cluster territorial de la logistique, en passant par l'instauration de relations de collaboration forte avec les fournisseurs, les remises en cause du modèle d'affaire et du portefeuille d'activités, la mise en place de services et d'une offre de logistique et d'industrialisation au profit de PME et start-up du territoire, tout en développant l'attachement réciproque de l'entreprise et de ses salariés. L'ouvrage paraîtra le 11 mars. Alain Verna interviendra lors d'un webinar de l'OTI consacré aux *entrepreneurs territoriaux*, le 8 avril.

N'hésitez pas à contacter l'équipe d'animation de la chaire pour plus d'information :

- Elisabeth Bourguinat, auteure des comptes-rendus du séminaire « autonomie et responsabilité dans les organisations » et des auditions du groupe « travail à distance »
- Marie-Laure Cahier, responsable du projet « travail à distance », conseillère éditoriale de la chaire,
- Suzu Canivenc, chargée d'études sur le projet « travail à distance »,
- Anne-Sophie Dubey, doctorante, responsable du projet « autonomie et responsabilité dans les organisations » et du séminaire,
- François Pellerin, responsable du projet design du travail@ (dont « organisation et compétences dans l'usine du futur » et « design du travail en action »),
- Barbara Toussaint, assistante pour l'administration et les événements,
- Thierry Weil, animateur de la chaire FIT2.