



PAR
**JEAN-MICHEL
SAUSSOIS,**
Professeur
émérite ESCP
Business School

DEUX REGARDS SUR L'USINE RADICALEMENT DIFFÉRENTS... ET POURTANT

*Petite histoire comparée
entre L'établi et Michelin,
matricule F276710*

SOMMAIRE

P. 2 Des histoires radicalement opposées

P. 5 De nombreux points communs

P. 7 Conclusion : entre réalité et fiction

À plus de quarante ans de distance (1978, 2021), l'usine est décrite dans deux ouvrages autobiographiques, *L'établi*¹ et *Michelin, matricule F276710*², empreints d'une profonde humanité. Les auteurs, Robert Linhart et Jean-Michel Frixon, partent de deux points de vue *radicalement* différents et pourtant, émergent de leur récit de nombreux points communs. C'est finalement une fiction récente qui réunira les deux auteurs, de manière inattendue.

1. Robert Linhart, *L'établi*, Les éditions de Minuit, 1978.

2. Jean-Michel Frixon, *Michelin, matricule F276710*, Nombre 7, 2021.

DES HISTOIRES RADICALEMENT OPPOSÉES

L'un, Robert Linhart (RL), cache ses diplômes (normalien, philosophe, ancien élève d'Althusser) pour pouvoir être recruté comme Ouvrier Spécialisé OS 2 à l'usine Citroën de la Porte de Choisy à Paris, là où se montent à la chaîne les 2 CV. Il s'invente un passé : « *commis dans l'épicerie d'un oncle imaginaire à Orléans, puis manutentionnaire un an (certificat de travail de complaisance). Pas de diplôme. Non, même pas le BEPC* ». L'autre, Jean-Michel Frixon (JMF), n'a pas besoin de s'inventer un passé, ni à cacher ses diplômes puisqu'il n'en a pas ; il est recruté chez Michelin à Clermont-Ferrand, dès l'âge de 17 ans, juste à la sortie de la troisième et sans le BEPC.

Ce qui les motive pour travailler à l'usine les sépare radicalement. RL, l'un des fondateurs de l'Union de la Jeunesse Communiste-Marxiste-Léniniste (UJCLM), se fait recruter dans l'usine en 1969 pour s'établir, c'est-à-dire pour « *faire du travail d'organisation dans la classe ouvrière* ». JMF, lui, cherche un emploi pour alléger les charges qui pèsent sur sa famille. « *Mes parents ne rigolaient pas, il fallait absolument trouver un emploi. Quand je suis rentré chez Michelin, c'était encore l'époque du plein emploi. J'ai commencé comme coursier car comme je n'étais pas majeur, Michelin ne pouvait pas me mettre en atelier. J'ai commencé à l'usine d'Estaing en 1976.* »

Si leurs motivations pour travailler en usine sont totalement différentes, leurs façons d'envisager l'usine le sont également. Pour JMF, l'usine est le cadre dans lequel se déploiera toute une vie de travail ; pour RL, il s'agit d'une expérience politique profonde mais temporaire.

Pour RL, l'usine est un monde social qu'il ne connaît pas et se doit de connaître ; il veut éprouver physiquement et émotionnellement

les conditions de vie dans les ateliers, comprendre également le rôle joué par les délégués syndicaux, mieux identifier l'appareil d'autorité de l'usine, c'est-à-dire les gardiens, les chefs d'équipe, les contremaîtres, les agents de secteur. Pour JMF, l'usine est un lieu de travail, pour RL, le lieu de l'exploitation capitaliste. JMF travaille parmi d'autres collègues, il ne juge pas rationnel de participer à une action collective comme l'action syndicale, une action qui bénéficie pourtant à tous, lui compris ; il préfère compter sur ses propres ressources. Il se méfie de tout ce qui relève de la hiérarchie et de l'organisation, et préfère de loin régler ses problèmes d'homme à homme, les yeux dans les yeux, hors des niveaux hiérarchiques ; son regard sur le rôle des syndicats est plutôt critique³.

Pour JMF, l'usine est un lieu de travail, pour RL, le lieu de l'exploitation capitaliste.

S'agissant maintenant de l'épreuve individuelle que représente le licenciement, elle n'est ici encore pas vécue de la même façon. RL souhaite rester dans l'usine le plus longtemps possible. Démissionner au bout de six mois serait pour lui un échec en tant que militant ayant à suivre un agenda politique. Lors de la préparation d'un mouvement de grève, sa position d'intellectuel ayant été finalement connue des petits chefs, RL en subira durement les conséquences sous forme d'humiliations quotidiennes ; il sait qu'il est sur un siège éjectable et il sera d'ailleurs licencié sans bruit pour éviter tout débordement de ses camarades d'atelier risquant de le soutenir. « *Mercredi 30 juillet 1969. Fin de l'après-midi. Plus que quelques minutes de travail et on arrête pour un mois. On me convoque au bureau central. Laisser passer. Souterrain. Bâtiments administratifs, de l'autre côté de l'avenue de Choisy.*

3. « [...] l'idée d'aller voir les syndicats ne m'a jamais effleuré l'esprit. J'avais le sentiment que les délégués syndicaux étaient devenus uniquement pour être intouchables et travailler moins. À part mettre des tracts à l'entrée de l'usine, je ne pensais pas qu'ils avaient la moindre compétence et, quand j'ai été licencié, je n'ai jamais envisagé de me faire défendre par ces gens-là. Je me disais "Si je dois passer par la porte, je passerai par la porte", et je me suis défendu tout seul ». Compte-rendu du séminaire du 31 mai 2023 organisé par la chaire FIT² : J-M Frixon et J-C Guérin, « Quand les managés forment les managers : l'homme qui murmurait à l'oreille des cadres ». https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/08/CR-Frixon_final.pdf

Bureau. Papiers. Je suis licencié avec préavis (qu'on me "dispense d'effectuer", "compression de personnel"). Je refuse de signer le solde de tout compte ("comme vous voudrez cela n'aucune importance"), je m'empare de l'enveloppe, cours voir Klatzman, le délégué CGT. Klatzman lit tous les papiers, me fait préciser quelques détails. Il n'y a rien à faire sur le plan légal. Citroën a respecté les formes. Quant à essayer une action, un tract... l'usine est en train de fermer ses portes pour un mois ! Klatzman a raison. Ils ont bien joué. Rien à faire. J'aurais préféré un licenciement plus épique. »

En fait, ce licenciement était attendu par RL, un licenciement finalement logique, exécuté selon les règles en vigueur du droit du travail. Pour JMF, le licenciement est une tout autre affaire, il n'a pas de plan B. L'annonce de son licenciement est d'une rare brutalité : « À mon sens, Monsieur Frixon, vous n'êtes qu'un inutile et un parasite. Même le personnel du service de nettoyage que je gère également, possède un BEPC (...) Pourquoi, selon vous, l'entreprise s'évertuerait-elle à garder une telle personne comme vous ? Vous n'êtes rien d'autre qu'un poids pour elle. Monsieur Frixon je vous fais part de votre licenciement. C'est tout Monsieur Frixon, vous pouvez quitter mon bureau. » Pour JMF, trente ans après, cette annonce faite en 1993 reste gravée à jamais dans sa mémoire, même si, à la dernière minute, un poste lui sera proposé à l'usine des Carmes. « Au-delà du verdict prononcé, jamais je n'oublierai les mots prononcés par ce chef de service, dans ce vomi de propos insultants et humiliants à la fois. Non, jamais je ne l'oublierai. »

Une autre différence, mais celle-là dans un tout autre registre, porte sur la démarche d'écriture. RL publiera son livre moins de dix ans après son expérience vécue en 1969 ; JMF, seulement après être parti à la retraite

« Jamais je n'oublierai les mots prononcés par ce chef de service, dans ce vomi de propos insultants et humiliants à la fois. »

Le livre de RL témoigne d'une écriture contenue, serrée, dense, avec un rythme travaillé. Exemple : « Elle resplendit de tous ces feux, la voiture en cours de fabrication. Elle avance doucement, à travers les étapes de son habillage, elle s'enrichit d'accessoires et de chromes, son intérieur se garnit de tissus douillets, toutes les attentions sont pour elle. Elle se moque de nous. Elle nous nargue. Pour elle, pour elle seule, les lumières de la grande chaîne. Nous, une nuit invisible nous enveloppe. » Le livre a été édité aux éditions de Minuit, ce qui ne doit rien au hasard puisqu'en 1959 était déjà paru chez le même éditeur *Journal d'un ouvrier* (1956-1958) de Daniel Mothé, histoire d'un ouvrier professionnel (P2) aux usines Renault. Fondées par Vercors⁴ sous l'Occupation puis reprises avec succès par Jérôme Lindon, les éditions de Minuit se caractérisent par leur engagement politique autant qu'esthétique, et feront par la suite connaître des écrivains de grand renom comme Samuel Beckett, Nathalie Sarraute ou Alain Robbe-Grillet. Le choix du titre, *L'établi*, renvoie au militant révolutionnaire qui « s'établit », mais aussi à l'établi d'un vieil ouvrier, Demarcy, qui retouche les portières irrégulières ou bosselées et qui a su résister aux injonctions de l'Organisation scientifique du travail. En vain. « Mardi 22 juillet, huit heures quinze (ils profitent du casse-croûte pour ne pas perturber la marche de l'atelier), branle-bas de combat au 86. Trois types arrivent avec un gros treuil, hissent un engin de fonte massif au niveau de l'atelier, le font glisser sur la chaîne préalablement débarrassée des voitures en cours de fabrication et finissent par l'amener, non sans mal, à la place de Demarcy. Son vieil établi est promptement délogé, jeté dans un coin débarras de l'atelier, au milieu des vieux

4. Jean Bruller dont le pseudonyme littéraire est Vercors a fondé les éditions de Minuit en 1941 avec Pierre de Lescurc. En février 1942, le premier ouvrage paru aux éditions de Minuit sera *Le Silence de la mer* de Vercors.

chiffons et des bidons rouillés, et on lui installe ça à la place. Les trois gars s'épongeant abondamment le front, vont faire signer le bon à Gravier et disparaissent. Reprise. Demarcy regarde, estomacqué, cet établi tombé du ciel. Ou plutôt des caprices imprévisibles du bureau des méthodes. »

Le choix du titre, L'établi, renvoie au militant révolutionnaire qui « s'établit », mais aussi à l'établi d'un vieil ouvrier, Demarcy qui a su résister aux injonctions de l'Organisation scientifique du travail. En vain.

*L'établi restera avant tout comme une œuvre littéraire. Quelques cinquante ans après, France Culture lui consacre (7 avril 2023) une émission spéciale ; sur France Inter, dans *L'heure bleue*, RL sera invité à l'âge de 79 ans pour réagir à son propre texte découpé en cinq épisodes, diffusés pendant une semaine et lus par le comédien Sami Frey. L'œuvre est consacrée par son entrée dans le monde scolaire. *L'établi* devient une lecture conseillée aux lycéens d'aujourd'hui pour entrer en classe de première ; ils peuvent le lire pendant les vacances, avec le commentaire suivant « rapide et agréable à lire, embrasse de nombreux thèmes du programme de terminale ».*

L'ambition de JMF est plus modeste : « *Je ne suis pas un écrivain* », dit-il⁵. Il écrit son livre d'un seul jet pendant la période de confinement en 2021. Le témoignage de ses quarante-trois ans de travail chez Michelin est initialement destiné à ses enfants, puis sur le conseil de ses proches dont son frère, il envoie son manuscrit à plusieurs petites maisons d'édition. « *C'était quelque chose que je voulais uniquement pour Guillaume et Elodie, mes enfants. Quand j'ai perdu mes parents, j'ai appris des choses sur eux par l'intermédiaire de mes deux frères. Des choses que j'ignorais.*

*J'ai trouvé ça tellement moche et ça m'a fait un dé clic. J'ai voulu raconter mon univers professionnel pour mes enfants, uniquement pour eux. J'ai voulu l'écrire le mieux possible, le photocopier comme un devoir d'étudiant et c'est tout. À mi-chemin de l'écriture je l'ai fait lire à mon frère. Je lui ai demandé si c'était intéressant. Il m'a dit qu'il en avait pleuré. Il m'a conseillé que ça sorte de la famille et de tenter un éditeur. Je lui ai répondu que si c'était une plaisanterie, elle n'était pas drôle. Il a beaucoup insisté et je me suis dit qu'après tout, ce n'était qu'un clic sur Internet. J'ai choisi 9 maisons d'édition totalement au hasard. J'ai envoyé la pièce jointe. J'ai été désarçonné car, sur 9 éditeurs, 5 voulaient le livre. Je me suis dit qu'il y avait un piège. » JMF, qui se présente trop modestement comme « un autodidacte de l'écriture », a trouvé un style original, un langage parlé-écrit. Il écrit sous la forme d'un dialogue très vivant avec un lecteur supposé qu'il vouvoie, un lecteur auquel il raconte « sans filtre » sa propre histoire, lui faisant ainsi partager de plain-pied sa vie quotidienne en usine. Son titre, comme celui de RL, est ancré dans la réalité vécue, élevée au rang de symbole : « *Je pense qu'on doit trouver le titre à la fin. Quand j'ai fait mes premiers pas dans l'atelier, on nous donnait un bleu de travail, et sur le pantalon il y avait le matricule du numéro de l'embauche. Sur les premiers bleus que j'ai reçus dans les années 1976-1980, il n'y avait même pas le nom. J'étais le matricule F276710. C'était vraiment impersonnel. Ça m'a frappé. Je n'avais alors pas 18 ans* ».*

« Quand j'ai fait mes premiers pas dans l'atelier, on nous donnait un bleu de travail, et sur le pantalon il y avait le matricule du numéro de l'embauche. J'étais le matricule F276710. »

5. L'appétit venant en mangeant, JM Frixon a publié en 2023 un deuxième ouvrage, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*, relatant comment Michelin l'a invité à partager son témoignage, mais aussi sa vision du management avec les cadres du groupe.

DE NOMBREUX POINTS COMMUNS

Deux livres donc, que tout semblerait, à première vue, opposer. Et pourtant il existe tant de points communs ! Par exemple, le regard porté sur les petits chefs est précisément le même. JMF décrit sa cheffe et son management toxique : « Elle instaurait pernicieusement un climat de peur, nombre de personnes n'osaient lui tenir tête, préférant la soumission à l'objection. ». Cette jubilation du petit chef qui use et abuse de sa capacité à humilier celui qu'il a sous ses ordres, on la trouve décrite aussi chez RL. « Pourquoi ce ton cassant ? C'est l'autorité qui vaut ça. C'est le système. C'est un petit bout du système Citroën. Comme de vous ignorer en passant, comme les ordres secs, comme de dire à quelqu'un d'autre en votre présence "mettez- le donc à ce poste". Les mille façons de vous répéter à chaque instant de la journée que vous n'êtes rien. Moins qu'un accessoire de voiture, moins qu'un crochet de chaîne (tout ça on y fait attention). Rien. »

Le regard porté sur les petits chefs est précisément le même.

Le lecteur ressent chez les deux auteurs une profonde honnêteté, une vérité d'homme à homme qui ignore le statut social, bref, une humanité. Il n'y a dans le livre de RL ni arrogance ni moralisme, il rend compte de son étonnement quand il voit pour la première fois la fameuse chaîne de production dont il avait comme seule image celle des *Temps modernes* de Charlie Chaplin. Il a l'honnêteté d'écrire qu'il avait finalement de la chaîne une image d'intellectuel. « La chaîne ne correspond pas à l'image que je m'en étais faite. Je me figurais une alternance nette de déplacements et d'arrêts devant chaque poste de travail ; une voiture fait quelques mètres, s'arrête, l'ouvrier opère, la voiture repart, une autre s'arrête, l'ouvrier opère, la voiture repart, une autre s'arrête, nouvelle

opération etc. celui des cadences infernales dont parlent les tracts. La "chaîne" : ces mots évoquaient un enchaînement saccadé et vif. La première impression est celle d'un mouvement lent mais continu de toutes les voitures. Quant aux opérations, elles me paraissent faites avec une monotonie résignée, mais sans la précipitation à laquelle je m'attendais. »

RL a l'honnêteté d'écrire qu'il avait finalement de la chaîne une image d'intellectuel.

Le militant découvre parmi les ouvriers qui affrontent pourtant tous les jours la tyrannie des petits chefs, un esprit de résignation, un consentement implicite face à l'autorité. Il perçoit aussi chez l'ouvrier un esprit petit-bourgeois qui semble le surprendre sans pour autant l'amener à juger, mais qui le fait réfléchir sur « les conditions de possibilité » d'un soulèvement révolutionnaire : « Albert n'avait plus qu'une occupation importante : compter les jours qui le séparaient de la retraite et bien sûr il ne me parlait que de cela, rêvant à haute voix d'un avenir idyllique de pavillon de banlieue, de géraniums... »

Tout comme JMF, RL n'aime pas le mot « ouvrier », il parle de la personne : « Personne ne naît OS, on le devient. D'ailleurs, ici, à l'usine, il est très rare de parler de quelqu'un comme "l'ouvrier qui ..." Non. On dit la personne qui travaille à la soudure, la personne qui travaille aux pare-chocs La personne. Je ne suis ni l'ouvrier, ni l'établi. Je suis la personne qui travaille aux balancelles. » Dans une sorte d'auto-analyse, il en vient même à douter d'une expression comme « classe ouvrière ». « Ces mots mêmes, la "classe ouvrière" n'ont plus à mes yeux le même sens que par le passé. Chacun est un cas. Chacun a son histoire. Chacun rumine sa tactique et tâtonne à sa manière. Comment m'orienter dans cet univers semi-pénitentiaire, indéfiniment provisoire ? »

Avec la même honnêteté, JMF n'hésite pas à décrire des scènes d'alcoolisme dans l'atelier, surtout la nuit – des souvenirs qui remontent à plus de trente ans au moment où il écrit. *« L'alcoolisme atteignait des sommets en équipe de nuit et particulièrement le vendredi soir. Cette particularité s'explique par le simple fait qu'il n'y avait pas (hormis le chef d'équipe) de chef de service ou d'autres cadres présents sur place pour surveiller et éventuellement sanctionner. Monsieur Borel savait ce qu'il en était et fermait les yeux en espérant qu'il n'y ait pas de débordements dus à des agapes arrosées ; ou pire encore, qu'un accident survienne ensuite, sur une des nombreuses machines, à cause d'un ouvrier aviné. »*

RL aussi décrit avec émotion des scènes de la vie quotidienne en usine. *« Quelques mètres plus loin, une blonde, très fardée, queue de cheval, est en pleine conversation avec Dupré, le chef d'équipe. Il est en train de la baratiner et la femme appuyée sur sa table de travail, souriante, ne le décourage pas. Christian leur jette un regard mauvais et crachant par terre siffle entre ses dents "la salope elle sort avec les chefs". Georges qui semblait absent réagit brusquement et fixant Christian dans les yeux "Pourquoi tu dis ça ? Elle fait de mal à personne ! C'est pas facile, la vie, pour une femme seule, elle s'en tire comme elle peut. Les salauds c'est les chefs qui en profitent, pas elle. »*

JMF décrit sa peur, sa fragilité, tout comme RL qui se demande chaque jour s'il va tenir le coup, le corps risquant de lâcher prise. Le militant est toutefois parfaitement conscient de l'ambivalence de sa position : *« Je vis ma peine comme eux mais je suis libre d'en fixer le temps. Je ressens très vivement cette différence comme une responsabilité particulière. Je ne puis l'effacer. »*

**« Je vis ma peine comme eux
mais je suis libre d'en fixer le temps.
Je ressens très vivement
cette différence comme
une responsabilité particulière.
Je ne puis l'effacer. »**

Enfin, dernier point commun, la réception des deux livres qui sera vécue comme surprenante par chacun des auteurs. RL était loin d'imaginer que son livre allait résister au temps : cinquante ans après, en 2023, le livre est réédité en poche. RL fait aujourd'hui l'objet d'une importante couverture médiatique, tout comme JMF, très surpris de l'accueil réservé à son livre.

Pour RL, ce moment « mao » si particulier à la France des années 1970, intrigue toujours aujourd'hui : mais comment a-t-on pu être pro-chinois en France dans ces années-là ? En même temps, « l'établissement » reste une énigme et suscite toujours la curiosité des jeunes générations à la recherche de l'odeur de la poudre. RL avait d'ailleurs anticipé lucidement cet engouement pour « l'établissement ». *« À l'extérieur, l'établissement paraît spectaculaire, les journaux en font toute une légende. Vu de l'usine, ce n'est pourtant pas grand-chose. Chacun de ceux qui travaillent ici a une histoire individuelle complexe, souvent plus passionnante et plus tourmentée que celle de l'étudiant qui s'est fait provisoirement ouvrier. Les bourgeois s'imaginent toujours avoir le monopole des itinéraires personnels. Quelle farce ! Ils ont le monopole de la parole publique, c'est tout. Ils s'étalent. Les autres vivent leur histoire avec intensité, mais en silence. »*

**« Les bourgeois s'imaginent toujours
avoir le monopole des itinéraires
personnels. Quelle farce !
Ils ont le monopole de la parole
publique, c'est tout. Ils s'étalent.
Les autres vivent leur histoire avec
intensité, mais en silence. »**

Le silence aurait pu être le destin de JMF, mais sa ténacité aidée par un peu de chance en a décidé autrement. Un article paru dans le journal *La Montagne* servira pour lui de détonateur. *« Je ne sais plus où j'habite. Tout est parti des médias. La Montagne a publié un article. Il a été repris*

dans la revue de presse de Claude Askolovitch de France Inter. Des journalistes de 28 minutes d'Arte ont repéré cette histoire. Ils ont appelé mon éditeur. C'est parti comme ça. J'ai démarché les librairies. Je n'ai jamais su rien faire et là ça marche. J'ai eu un accueil fabuleux. Je ne tire pas à boulets rouges sur l'entreprise. Je raconte ma vie, mon parcours. Je n'en reviens pas de faire des dédicaces et des interviews. Je suis très touché que des gens que je ne connais pas achètent le livre. J'ai des retours fantastiques. Je rêve totalement. Je reçois des témoignages et je ne sais pas quoi dire à part merci. C'est une belle histoire. »

Le silence aurait pu être le destin de JMF, mais sa ténacité aidée par un peu de chance en a décidé autrement.

CONCLUSION : ENTRE RÉALITÉ ET FICTION

Deux textes écrits à plus de quarante ans d'intervalle, deux témoignages aux ressorts radicalement différents, mais qui dévoilent une réalité commune, et un humanisme partagé. De façon inattendue, c'est la fiction cinématographique

qui va réunir ces deux auteurs. Le livre de RL a été scénarisé et transformé en film, *L'établi* (Mathias Gokalp, 2023). Un acteur, Swann Arlaud, « joue » à RL, révolutionnaire assez cérébral et discret mais qui révélera son savoir-faire militant en aidant ses camarades dans l'organisation d'une grève. Pour le tournage, il a fallu faire appel à des collectionneurs de vieilles 2 CV pour pouvoir les démonter et les remonter sur une chaîne dans un décor d'atelier des années 1960. L'atelier choisi sera un ancien atelier de Michelin à Clermont-Ferrand. Lors d'un appel à figurants paru dans le Journal *La Montagne*, JMF posera sa candidature pour « jouer » à l'ouvrier. Il connaît très bien cet atelier désaffecté pour y avoir travaillé. Mais à sa grande surprise, il sera retenu pour jouer « au contremaître » vêtu d'une blouse grise et cravate face à l'acteur jouant « au militant révolutionnaire ». Deux hommes à la rencontre improbable, réunis par la magie du cinéma.

Deux hommes à la rencontre improbable, réunis par la magie du cinéma.

POUR EN SAVOIR +



COLLECTION REPÈRE FUTURS DU TRAVAIL

REPÈRE N°9
SEPTEMBRE 2022

L'E-MAIL EST MORT. VIVE L'E-MAIL !

PAR SUZY CARNEVIC ET MARIE-LOUISE CAHIER

SOMMAIRE

- R 2.1.1. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.2. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.3. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.4. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.5. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.6. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.7. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.8. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.9. Quel est le statut de l'employé ?
- R 2.1.10. Quel est le statut de l'employé ?

Après avoir révolutionné nos manières de travailler et de communiquer, l'e-mail est désormais décrié pour les effets néfastes qu'il occasionne. Cette mise en cause semble s'être amplifiée à la faveur de la crise sanitaire qui a accéléré le développement d'autres outils digitaux au sein des entreprises. Mais la mise au pilon de l'e-mail s'est-elle faite par ferveur ou par peur de l'obsolescence ? Les plateformes collaboratives ont-elles vraiment le potentiel de reproduire les mêmes succès. Et si, plutôt que les outils, c'est nos pratiques de travail qu'il convient de questionner.

REPÈRE N°10
NOVEMBRE 2022

L'ODYSSÉE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

PAR SUZY CARNEVIC

SOMMAIRE

- R 2.2.1. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.2. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.3. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.4. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.5. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.6. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.7. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.8. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.9. L'innovation managériale, c'est quoi ?
- R 2.2.10. L'innovation managériale, c'est quoi ?

Romain et Clément Meyer*, deux frères de 25 et 22 ans, ont effectué en 2022 un tour du monde de l'innovation managériale avec l'appui de l'association L'Odyssee managériale*. Après 4 mois de voyage, 8 pays traversés*, 100 organisations rencontrées et plus de 200 entretiens réalisés, ils partagent leurs découvertes et impressions avec la chairefit2. Suzy Carnevic, qui publie au mois-ci le magazine mensuel de management et d'organisation « innovation au effort de mode », a cassé les codes, inventé le management de demain et est une femme d'avenir. Quelles sont les pratiques les plus fréquemment rencontrées ? Et qui parviennent à aller aux entreprises comme aux salariés ?

REPÈRE N°11
JANVIER 2023

TÉLÉTRAVAIL DES FEMMES : DES EFFETS AMBIGUS SUR LA SANTÉ ET L'ÉGALITÉ

PAR SUZY CARNEVIC ET MARIE-LOUISE CAHIER

SOMMAIRE

- R 2.3.1. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.2. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.3. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.4. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.5. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.6. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.7. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.8. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.9. Le télétravail, c'est quoi ?
- R 2.3.10. Le télétravail, c'est quoi ?

Depuis la crise sanitaire, une nouvelle forme d'organisation du travail basée sur la flexibilité quotidienne se développe en entreprise. Des emplois avant tout féminins, pendant le pandémie, que le télétravail et les confinements avaient été particulièrement affectés. Invoque-t-on les femmes, du fait de leur double journée de travail. Bien qu'il ne soit démontré de télétravail, cette modalité pourrait avoir à terme pour elles des effets ambigus, voire négatifs. Si elle leur permet en apparence de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale, elle peut aussi venir fragiliser leur position face au travail et à l'entreprise, et retarder encore la promotion de l'égalité hommes-femmes au travail. Le renforcement des rôles genrés dans le foyer pourrait aussi en découler. Quelques points de vigilance à garder en tête pour les entreprises et pour les femmes elles-mêmes.

REPÈRE N°12
FÉVRIER 2023

GÉNÉRATION ZÈBRE : LES JEUNES ET LE TRAVAIL HYBRIDE

PAR SUZY CARNEVIC

SOMMAIRE

- R 2.4.1. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.2. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.3. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.4. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.5. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.6. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.7. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.8. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.9. La génération Z, c'est qui ?
- R 2.4.10. La génération Z, c'est qui ?

Manquée par l'expérience mal vécue du « tout à distance » pendant la crise sanitaire, la génération Z n'est pourtant pas dégoûtée du travail hybride. Elle veut concilier le meilleur des deux mondes et élargir son horizon de travail. Elle veut travailler de qualité, prendre de l'expérience globale, être reconnue, être reconnue et être reconnue. L'écueil de leurs attentes se révèle assésé pour dessiner le futur du travail et de son organisation.

REPÈRE N°13
MARS 2023

COMMENT ANIMER ET ENGAGER DES COMMUNAUTÉS DE TRAVAILLEURS À STATUTS ET ATTENTES MULTIPLES ?

PAR BARBARA BARBER ET MARIE-LOUISE CAHIER

SOMMAIRE

- R 2.5.1. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.2. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.3. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.4. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.5. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.6. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.7. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.8. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.9. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- R 2.5.10. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?

Qu'elles le choisissent ou le subissent, les entreprises recrutent de plus en plus de ressources humaines extérieures à côté de leurs salariés. Les organisations doivent donc s'adapter à être travailler ensemble des personnes aux statuts et attentes multiples. Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?

REPÈRE N°14
MARS 2023

EPISODE 1 LA SEMAINE DE 4 JOURS : UN BUZZ À TEMPÉRER

PAR SUZY CARNEVIC ET MARIE-LOUISE CAHIER

SOMMAIRE

- R 2.6.1. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.2. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.3. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.4. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.5. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.6. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.7. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.8. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.9. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.6.10. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?

Est-ce dans les vœux chauds qu'on fait les bonnes choses ? Les médias, les entreprises et les pouvoirs publics semblent effectivement être d'accord sur ce point : la semaine de 4 jours. En mettant en évidence l'attente que les salariés d'un millier d'entreprises ont en matière professionnelle et personnelle, la pandémie a redonné un intérêt à rechercher le « change de train ». Mais de quelle semaine de 4 jours parle-t-on ? Avec ou sans réduction de temps de travail ? Dans ce premier épisode, nous venons que les conditions d'expérimentation menées dans plusieurs pays sont parfois assez différentes. Comment les salariés peuvent-ils organiser l'articulation de ces différents personnels pour créer un collectif engagé au service de leur performance ? Quels défis cela pose-t-il en termes de management et de pratiques RH ?

REPÈRE N°15
JUN 2023

EPISODE 2 LES ANGLES MORTS DE LA SEMAINE DE 4 JOURS : TRAVAILLER MOINS, EST-CE TOUJOURS TRAVAILLER MIEUX ?

PAR SUZY CARNEVIC ET MARIE-LOUISE CAHIER

SOMMAIRE

- R 2.7.1. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.2. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.3. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.4. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.5. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.6. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.7. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.8. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.9. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?
- R 2.7.10. La semaine de 4 jours, c'est quoi ?

Faire à l'engagement médiatique pour la semaine de 4 jours, les résultats observés dans quelques expérimentations invitent à la prudence (voir épisode 1). Si c'est un sujet très populaire parmi les salariés, une condition ou une réduction du temps de travail sans embûches, ni réorganisation profonde de travail, peut aboutir dans la durée à une forte intensification du travail et à un surinvestissement dommageable pour la santé, le bien-être et le lien social et le lien de production. Travailler moins est-ce toujours travailler mieux ? Tour d'horizon des angles morts et points de vigilance liés à la semaine de 4 jours.

REPÈRE N°16
JUILLET 2023

LES ESPACES DE TRAVAIL VIRTUELS : AU-DELÀ DU MÉTAVERS

PAR SUZY CARNEVIC

SOMMAIRE

- R 2.8.1. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.2. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.3. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.4. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.5. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.6. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.7. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.8. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.9. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?
- R 2.8.10. Les espaces de travail virtuels, c'est quoi ?

Alors que le travail hybride semble s'installer durablement dans le monde du travail, certaines organisations continuent de chercher sur des formes liées à la distance physique : sentiment d'appartenance, sociabilité, collaboration, créativité, innovation sont souvent invoqués comme des arguments clés pour justifier le retour au bureau. Mais la réalité est-elle si simple ? Ce fut le thème central de l'épisode 2 de la chairefit2. Comment la réalité virtuelle peut-elle être utilisée pour améliorer la performance ? Mais la réalité virtuelle n'est pas une solution magique. Elle nécessite une adaptation des espaces de travail dans la réalité virtuelle vers d'activités et réseaux d'activités au-delà de la solution proposée par Meta.

- N°9 - L'E-mail est mort. Vive l'e-mail !
- N°10 - L'Odysée de l'innovation managériale
- N°11 - Télétravail des femmes : des effets ambigus sur la santé et sur l'égalité
- N°12 - Génération zèbre : Les jeunes et le travail hybride
- N°13 - Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ?
- N°14 - La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer
- N°15 - Les angles morts de la semaine de 4 jours : travailler moins, est-ce toujours travailler mieux ?
- N°16 - Les espaces de travail virtuels : au-delà du métavers

<https://www.chairefit2.org/publications/>



LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
<https://www.chairefit2.org/>

CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

Directeur de la publication : Thierry Weil / Édition : Cahier&Co /
Création graphique : Laëtitia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.