

## Comment managera-t-on demain ?

Cécile Dejoux, professeure des universités en gestion au Cnam

Publié le 11 avril 2017 – Mis à jour le 5 décembre 2018

Demain, chacun aura différents rôles (animateur, expert, tuteur, formateur, consultant, influenceur, communicateur...) dans différents écosystèmes de travail (l'entreprise, la plateforme, l'association, les communautés de pratique, les organisations de temps partagé...). Manager ne sera plus un métier mais un savoir-faire indispensable pour réussir à s'intégrer et participer à un travail collectif et collaboratif en présentiel comme à distance.



Comment travaillera-t-on demain ? Envisager cette question est indispensable tant le numérique transforme le rapport au travail, les comportements des collaborateurs et le rapport aux savoirs. L'analyse des signaux faibles qui se dessinent aujourd'hui dans ces trois domaines permettent de proposer des scénarios, certes perfectibles, mais structurants.

### **Un rapport au travail fondé sur plusieurs « contrats psychologiques »**

Le modèle du contrat de travail issu de l'ère industrielle et symbolisé par le CDI reposait sur un cadre très structuré : une entreprise, un volume horaire, une carrière et un métier. Avec la crise et le numérique, ce schéma vole en éclat et deviendra exceptionnel (sauf dans des entreprises à capital familial qui recherchent la stabilité et la pérennité de leurs employés). Aujourd'hui, force est de constater que dans la plupart des pays industrialisés, le nombre de CDI (contrat réputé stable) diminue au profit de nouveaux statuts et types de contrats, considérés comme plus instables (du point de vue des droits) ou plus entrepreneurial (du point de vue de la nature du travail). Il faut s'attendre à trois tendances de fond : les individus auront simultanément plusieurs employeurs (fonctionnaire et autoentrepreneur, CDI et digital labor, intérimaire et free-lance...), la durée de leur statut (quel qu'il soit) et des différents contrats psychologiques sera plus courte car ils en changeront plus souvent. Dans un futur proche, travailler ne signifiera plus rentrer dans une structure

pour délivrer un travail réalisé dans un cadre horaire, pécunier, hiérarchique. Travailler signifiera bâtir une relation de service avec un ou plusieurs employeurs, développer sa marque personnelle pour être repéré et employable, anticiper les compétences humaines qui seront recherchées à moyen terme.

## Des comportements de collaborateurs qui plébiscitent l'expérimentation et sa reconnaissance

L'entreprise hiérarchique ou matricielle traditionnelle reposait sur les règles de l'obéissance hiérarchique au manager et sur la réalisation d'objectifs négociés avec celui-ci. Les nouvelles formes de travail reposent sur des modèles organisationnels à structure aplatie où la décision se veut partagée et co-construite par les collaborateurs ou avec les partenaires externes. Dans ce type de configuration, la valeur ajoutée du collaborateur repose sur ses propositions consensuelles et opérationnelles. Dans une logique de management agile, les bonnes décisions se prennent là où se trouve l'information et ce qui devient important, c'est de tester, d'expérimenter, de cocréer avec le client pour avoir une proposition unique et non plus de répondre uniquement à son besoin. Le rapport à la production passe par le « faire ». Dans un futur proche, travailler, signifiera être capable de co-créer, de se tromper mais d'avancer, vite avec ses clients, ses collaborateurs, ses communautés. Prototyper vite avec les utilisateurs dans une logique d'usage et non plus de production de masse, analyser avec les soft data la performance et les coûts cachés, valoriser le « faire » avec les réseaux sociaux et les influenceurs, pourront constituer les trois axes fondateurs de tout travail.

## Un rapport aux savoirs fondé sur la curation et la co-création

Jusqu'à présent, apprendre signifiait intégrer des connaissances proposées par des formations (assimilation) et les mettre en applications dans des situations similaires (restitution) à celles enseignées. Les nouvelles formes d'apprentissage (Moocs, classes inversées, learning by doing...), remettent en cause ce modèle. Dans un futur proche, la mode ne sera plus à apprendre mais à désapprendre car l'infobésité, la surcharge cognitive et la rapidité des connaissances générées par les ordinateurs dépasseront la capacité d'absorption d'un cerveau humain. Donc travailler efficacement signifiera « penser autrement » : être créatif, organisé, curatif, disruptif et influent dans des communautés.

Par [Cécile Dejoux](#)  
Professeure des universités au Cnam

👉 | Travail | Organisation | Entreprise | Métiers

## Pour aller plus loin

Découvrez le [Mooc de Cécile Dejoux sur la plateforme FUN](#).

## L'auteure

**Cécile Dejoux** est professeure des universités au Cnam et affiliée à l'ESCP Europe.

Pour en savoir plus sur ses activités, conférences et publications : [www.ceciledeljoux.com](http://www.ceciledeljoux.com)

+ [tous ses blogs](#)



<http://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/comment-managera-t-on-demain--908058.kjsp?RH=1516962419537>