

Table ronde « Travailler autrement – quel est le management de demain »

Participants : *ITG Portage salarial, Université du Nous, Mug Coworking, Travailler avec le cœur.*

Tour de table

ITG est une société de portage salarial qui existe depuis 1996. Le choix du portage salarial permet de développer une activité tout en gardant un statut de salarié (qui à ce jour, reste le statut le plus avantageux en matière de couverture sociale) : c'est là que se situe l'innovation sociale.



Crédit Photo : Laurence Huyette

Le développement du portage salarial répond à 2 besoins du marché :

- Le besoin de flexibilité des entreprises,
- Le besoin d'autonomie des personnes.

L'Université du Nous est née en 2010 dans la mouvance alternative (coopérative d'habitants, mouvement des colibris...). Aujourd'hui elle s'interroge sur l'association possible entre nouveaux types de management et rentabilité.

Aussi, elle se donne pour mission d'explorer les nouvelles formes de gouvernance.

Comment passer d'une organisation pyramidale à une organisation transversale (comme dans un organisme vivant où chaque organe est nécessaire et en coopération avec les autres) ?

L'Université du Nous accompagne ces transformations au travers « d'expériences apprenantes » (via des stages ouverts à tous publics) et en intervenant dans les organisations.

Un MOOC a été créé, qui a été suivi par plus de 10 000 personnes.

NB : un MOOC est une formation gratuite en ligne qui repose sur des vidéos, exercices à réaliser à titre individuel et possibilités de rencontres en live sur son territoire dans un groupe de pairs. C'est une nouvelle forme de formation et faire ensemble, alliant numérique et présentiel.

Travailler avec le cœur est une initiative partie du constat qu'en entreprise il y a nécessité d'aborder les choses invisibles qui font le travail, si l'on souhaite améliorer le fonctionnement en actionnant le levier d'action que sont les ressources humaines. Il ne suffit pas, quand les salariés expriment leur malaise, à travers un fort turn over et de nombreux arrêts de travail, de réaliser un diagnostic «classique », pour aller réellement vers du mieux. Une approche plus en profondeur est nécessaire. Ainsi est née l'idée de proposer des rencontres gratuites et ouvertes à tous pour aborder de

multiples thèmes pouvant affecter les relations dans l'entreprise. Ces rencontres permettent de constituer un réseau de personnes intéressées par le sujet.

Le Mug à Chambéry est un espace de coworking où on peut louer des bureaux, salles de réunion ou de formation, etc., mais c'est également un lieu de vie qui accueillent régulièrement (2 fois par semaine en soirée notamment), des évènements.

C'est un lieu où l'on peut créer du lien, du réseau et profiter des avantages de l'intergénérationnel.

C'est aussi le Mug business, qui pour sa part, regroupe des entrepreneurs qui donnent du temps à des porteurs de projet pour des accompagnements « terrain ».

Question posée à ITG : *le portage salarial a-t-il le vent en poupe ?*

Oui et c'est le cas depuis les années 80.



Crédit Photo : Laurence Huyette

Il y a aujourd'hui environ 70 000 « portés » en France.

Ils peuvent bénéficier, dans le cadre du portage, d'un accompagnement sur ce que signifie travailler de façon autonome (il s'agit d'une posture qui s'apprend), mais ils peuvent aussi tirer profit d'une dynamique de groupe entre « portés » pour démarcher des clients.

ITG réfléchit, à travers la Fondation

« Travailler autrement », aux évolutions du marché de l'emploi.

Actuellement, de nouveaux modes d'emploi comme les groupements d'entrepreneurs ou encore les coopératives d'entrepreneurs, permettent de travailler sans immatriculation.

On sent que se développe aujourd'hui une recherche de sens dans le travail et que s'exprime une plus grande soif de liberté.

Question posée à l'Université du Nous : *comment le sens est-il recherché dans le travail ?*

A travers l'avènement de nouvelles formes de gouvernance, l'idée étant de sortir de la relation de salariat qui n'est pas égalitaire dans le sens où elle contient une composante de soumission.

La question posée est : comment ajuster l'organisation à ce qui fait sens dans le travail ?

Une organisation naît pour répondre à un besoin de l'environnement. La recherche de sens dans le travail peut se faire via des processus d'alignement, de synchronisation, plutôt qu'incarné dans une fonction.

Il s'agit de dépasser un mode d'organisation reposant sur des individus qui incarnent des fonctions, pour placer au centre les notions de coopération et d'intelligence collective, l'enjeu réel étant de positionner le pouvoir au centre du processus et de le partager.

Question posée à Travailler avec le cœur : y-a-t-il une relation directe entre travailler avec le cœur et la recherche de sens ?

On peut distinguer le sens « commun » (au sens de collectif, partagé) ; nous sommes dans une organisation dans laquelle nous avons des choses à faire ensemble, du sens individuel. Soit, la colonne vertébrale est le sens « commun » mais à titre individuel, quel est mon apport spécifique à cette colonne vertébrale. Cela a à voir avec ce qui fait le « soi », la conscience du « soi ». On s'interroge alors sur comment mettre à la disposition des autres, du collectif, cette ressource spécifique qu'est le soi et chacun est valorisé dans sa différence.

Question posée au Mug : quel lien y-a-t-il entre sens et travail au Mug ?



Crédit Photo : Laurence Huyette

Le monde du travail évolue avec le digital. Le Mug apporte un lieu collaboratif face à cela, un lieu qui donne l'opportunité de travailler autrement, de gérer la relation entre vie personnelle et travail, différemment. Il offre la possibilité d'avoir une démarche individuelle favorisée par le télétravail, tout en ayant un ancrage collectif. Il offre en outre la possibilité tous les jours de rencontrer de nouvelles personnes.

Question posée à l'ITG : ces expériences individuelles sont-elles faites pour tout le monde ?

Cela dépend de l'envie d'autonomie de chacun.

Construire une nouvelle façon de travailler est une démarche qui demande maturation et qui prend du temps. Et il est toujours possible d'essayer quelque chose puis de changer de cap en fonction de ses évolutions propres.

Question posée à l'Université du Nous : Dans l'ouverture à des possibles, comment l'Université du Nous peut-elle accompagner les changements de cap ?

Crédit Photo : Joris Perez



Il est important de mettre en lien les personnes qui rentrent dans de telles démarches plutôt que de leur prendre la main. Il s'agit de se diriger vers du lâcher prise, du ressenti, de la confiance et de tourner le dos aux notions de contrôle, de compétition.

Le chemin est difficile, mais quand on est sorti des fonctionnements pyramidaux, il est difficile de faire marche arrière.

Le problème reste cependant que peu d'entreprises aujourd'hui offrent la possibilité de vivre des organisations transversales. C'est la raison pour laquelle il importe de multiplier les lieux de pratique afin que les personnes, dans les organisations, développent des compétences nécessaires à l'impulsion de changements de gouvernance.

Question posée à Travailler avec le cœur : comment accompagner à titre individuel des personnes souhaitant changer de cap ?

D'expérience, on peut constater que les personnes engagées dans la réalisation de bilans de compétences ont des idées préconçues qui souvent les freinent.

Or, l'important est de clarifier la direction dans laquelle on souhaite aller, même si on ne trouve pas la bonne place tout de suite parce qu'il est important que l'on puisse discerner en vous quel est votre projet, pour que l'opportunité de le mettre en œuvre finisse par s'offrir à vous.

Le conseil qui pourrait être donné à des personnes qui cherchent du sens est le suivant : pensez aux situations professionnelles dans lesquelles vous vous êtes senties particulièrement fières et cherchez à identifier les raisons pour lesquelles vous vous êtes sentis fières : là se situe un début de réponse, la possibilité d'identifier l'identité que vous portez et la direction dans laquelle vous souhaitez aller.

Si l'on parvient à définir son cap (là où l'on souhaite aller), on peut ensuite définir quelles organisation, communication et/ou forme de management mettre en place pour atteindre ce but.

C'est la cohérence qui crée la possibilité d'atteinte du résultat.

Question posée au Mug : quand on adopte un mode de travail « différent », comment cela se ressent-il au quotidien ?

Plusieurs facettes peuvent être retenues dans le coworking :

- L'intégration à un espace de vie partagé dans lequel un accueil spécifique est réservé, assuré par les « facilitatrices », pour être mis en confiance ;
- La diversité des rencontres puisque se croisent dans ce lieu toutes sortes de gens : des chefs d'entreprises, des télétravailleurs, des personnes en recherche d'emploi... La multiplicité des rencontres dans un cadre riche et bienveillant donne ou re-donne confiance. Elle permet aussi de se créer un réseau et de trouver de quoi « se nourrir » à travers les rencontres diversifiées. Cela peut amorcer des élans, des associations futures, des affaires, du business...
- La possibilité de participer à des événements gratuits ;
- Mais aussi tout simplement de partager des moments de convivialité (temps d'éco-lunch par exemple) plutôt que de rester seul chez soi.

Au Mug, on profite donc tout simplement, de l'énergie du lieu.

Question posée aux différents participants : dans les écoles de commerce on parle concurrence, parts de marché, ce qui diffère de la notion de coopération. Cette notion fonctionne-t-elle ?



Crédit Photo : Laurence Huyette

ITG : Au niveau du portage salarial on voit émerger des équipes projet qui se mettent d'accord sur le fond mais aussi la forme (conditions tarifaires...etc.) pour travailler en coopération.

Les façons de fonctionner dans le portage salarial imposent de nouvelles formes de management. Par exemple, quand on s'interroge sur la possibilité de faire avancer ensemble 250 personnes travaillant en free-lance, on chemine forcément dans ce sens.

Travailler avec le cœur : la notion de concurrence n'est pas un gros mot. La concurrence peut notamment stimuler l'innovation. On peut notamment être en concurrence sans adopter des comportements odieux. Il est important de ne pas se situer sur ce qui est bien ou mal mais plutôt sur ce que génèrent les comportements adoptés.

Université du Nous : allier coopération et « concurrence saine » est un choix conscient à opérer à chaque fois que la question se pose.

Actuellement l'Université du Nous explore la question de la création de connaissances en commun.

Si une connaissance est créée et partagée, il importe de définir comment ce partage peut être géré afin qu'il n'y ait pas appropriation puis concurrence.

Comment se mettre en situation de partager l'innovation afin que chacun n'ait pas à inventer ou construire ce qui a déjà été fait par d'autre, sans qu'il y ait appropriation par certains. Comment partager l'innovation, donc comment dépasser le dispositif de brevet, tout en assurant non pas sa

protection, mais la protection du fait qu'une innovation et/ou les suites qui peuvent lui être données restent un bien commun (création d'un outil de type licence créative ?).

Comment assurer le dispositif suivant : je prends, je fais évoluer...mais je remets au pot commun !

Ce dispositif présente l'intérêt d'augmenter l'écosystème de chacun. C'est quelque chose qui est déjà en marche, mais derrière cette notion de création de communs se pose la question de son modèle économique.



Crédit Photo : Laurence Huyette

En soi, travailler en commun pose la question de la propriété intellectuelle.

Mug : Le Mug qui offre par définition un cadre permettant que se développe de la coopération est toujours confronté à la recherche du business modèle idéal. Créée en 2015 sous forme associative, le Mug bénéficie depuis d'une aide du Territoire.

A l'heure actuelle, on assiste aussi au développement de Tiers-lieux qui sont bien souvent des lieux de coworking associés à une offre complémentaire (comme une offre de loisir ou une autre offre à composante économique : accueil d'artisans locaux, de services touristiques...).

Mais la problématique du financement reste une difficulté à surmonter : la défense de l'esprit collaboratif est encore un combat !

Face à la fracture sociale et digitale actuelle, le Mug tâche de continuer à s'adapter (il faut aller chercher les exclus ...) et ne sait pas aujourd'hui de quoi il sera fait demain.

Question posée aux différents participants : peut-on envisager qu'il n'y ait plus de hiérarchie dans les entreprises du monde de demain ?

Université du Nous : il est difficilement envisageable d'imaginer que puisse fonctionner une organisation 100% horizontale. Ce qui importe est d'envisager l'organisation de la hiérarchie au niveau des rôles plutôt qu'au niveau des fonctions. Il est possible d'assumer différents rôles dans plusieurs cercles en occupant dans chacun des cercles des places différentes. Cela permet de ne pas superposer personne et fonction. On passe alors d'un **pouvoir sur l'autre** à un **pouvoir de faire**.

Il ne s'agit pas de refuser le pouvoir mais de le redéfinir.

ITG : Les consultants portés peuvent expérimenter une telle forme d'organisation en étant parfois pilote, parfois chef de projet, parfois simple réalisateur.

Bien qu'étant tous dans le même avion, ils peuvent être à tour de rôle pilote, passager ou mécanicien !

Une phrase de conclusion sur la thématique du management de demain

Mug : croyance dans l'horizontalité. Déjà des choses qui bougent aujourd'hui et cela donne de l'oxygène.

Travailler avec le cœur : le manager de demain (et déjà celui d'aujourd'hui), n'est pas celui qui fait faire, mais celui qui met en place les conditions pour que les choses puissent se faire : il s'agit d'un changement de posture.

Université du Nous : Le management de demain peut être décrit comme du non management sachant que les fonctions nécessaires au non management sont des fonctions distribuées.

ITG : La perspective à explorer se situe dans le fait d'avoir des cartes différentes pour organiser les façons de travailler. Et cela répond à la diversité de ce que nous sommes.

Laurence Besson, AgiSens