

PRÉFACE. L'ÉQUATION RIOPLATENSE DE LA FLEXIBILITÉ

Laurent Choain

Le tango est une danse fascinante dont l'impromptu échappe à l'œil du profane. La tentation d'en normer les pas en tue la poésie d'ensemble mais surtout déconcerte chacun de ses protagonistes.

Le tango de la flexibilité, comme le décrira Jacques Igalens en ouverture de cet ouvrage, échappe à ces tentatives de normalisation depuis plus de vingt ans. Chacun en perçoit les enjeux et l'intérêt pour ses protagonistes respectifs, l'organisation et l'individu. Mais l'impromptu guide ses pas.

C'est Charles Handy qui, dès le début des années 2000, en a défini les termes pragmatiques. Dans un premier ouvrage, *The Age of Unreason*, il conceptualisa la « *shamrock organization* », prédisant, sinon décrivant, que l'entreprise ne peut se résumer à ses salariés permanents, nous dirions en France ses CDI. Sur un même lieu de travail viennent travailler une grande part de gens sans relation de travail contractuelle directe avec l'entreprise. Or le champ d'action des directions des ressources humaines les exclut la plupart du temps, pour des prétextes légaux (le marchandage) ou opérationnels (les contrats avec leurs employeurs officiels ressortis généralement de direction des achats ou de services généraux). Ainsi la flexibilité de l'organisation se nourrit-elle de la flexibilité des structures d'emploi de ses prestataires. Il faut noter que dans l'évaluation discrète et à usage interne que font les équipes de conseil de l'attitude de leurs clients et de la facilité de

relation avec eux, ils distinguent généralement ceux qui les traitent en prestataire ou en partenaire. Et parfois les deux : prestataire quand ça va mal, partenaire quand ça va bien.

Mais le même Charles Handy, quelques années plus tard, a proposé une analyse en miroir, cette fois centrée sur l'individu et non sur l'organisation. Dans *The Empty Raincoat*, il invitait à penser la diversité d'une vie professionnelle en l'articulant autour d'un portefeuille d'activités, suivi de près par d'autres auteurs comme Bob Aubrey, qui poussa l'idée très libérale de se considérer soi-même comme une entreprise (*L'entreprise de soi*). Ainsi, dans le pas de tango qui voyait les organisations considérer nécessaire une plus grande flexibilité de leurs ressources humaines, les individus commencèrent à répondre par une plus grande flexibilité des choix professionnels. D'abord bien sûr en changeant plus souvent de crèmerie, mais surtout en s'ouvrant à la pensée hérétique d'avoir simultanément plusieurs employeurs, du moins plusieurs sources de revenu.

Comme le formula Seth Godin : « Mon grand-père a eu un seul job toute sa vie, mon père a eu sept jobs au long de sa vie, et moi j'en ai sept en même temps. »

Quand DRH d'une grande banque, qui depuis 200 ans employait des générations familiales successives, j'interrogeai son directeur général sur le nombre de personnes qui avaient d'autres sources de revenus que leur salaire, il me dit de ne pas perdre de temps car la réponse serait : zéro. Au-delà de la culture d'entreprise et du fort attachement, ils en avaient l'obligation contractuelle par clause d'exclusivité. Un mois plus tard, un premier sondage large montrait que, malgré cette menace, 13 % des salariés déclaraient spontanément avoir d'autres sources de revenus. Une enquête plus approfondie nous montra qu'en réalité plus des deux tiers de nos salariés, tous très dévoués à leur entreprise et leur job, étaient aussi investis ailleurs de manière plus ou moins *pro bono*.

Quelle fut ma réaction de DRH ? De me sentir moins seul. Non qu'à l'époque j'aie eu d'autres activités rémunérées, mais ça avait été le cas dans ma vie professionnelle antérieure pendant quinze ans, en toute transparence.

Au début de ma vie professionnelle, j'avais fait deux constats : j'avais besoin de cette liberté, et être entrepreneur était un faux ami. Tous mes amis entrepreneurs ne dormaient guère, en permanence sous la pression de trouver et satisfaire leurs clients et de prendre soin de leurs équipes, parfois sans grande gratitude en retour. Mon

deuxième constat était tout autre. J'avais grandi dans des univers socialement très bigarrés, et j'observais comment les gens les plus modestes luttaienent pour améliorer leur quotidien. La plupart d'entre eux ne pouvaient pas décemment vivre d'un seul salaire et une autre source de revenus (animer les bals du samedi soir, faire des marchés ou des ménages, servir le soir ou les week-ends dans des restaurants...) était nécessaire et leur offrait aussi une petite sécurité par l'employabilité que ne leur assurait pas leur emploi principal.

Mon métier de DRH m'amenaient donc à redoubler d'efforts et de créativité pour engager les salariés dont j'avais la charge d'âme à se défoncer pour leur boîte et en respecter les règles, mais le principe de réalité me faisait comprendre cette logique de diversification. Être libre, c'était pour l'entreprise pouvoir plus facilement se libérer des obligations envers ses salariés pour s'ajuster aux conditions et disruptions de marché, mais en retour pour le salarié ne pas dépendre uniquement de cet employeur pour les mêmes raisons.

La première référence mondiale à ce sujet du « don juanisme » professionnel fut l'œuvre d'une journaliste du *New York Times*, Marci Alboher. En 2007, elle publiait un article séminal sur la question, suivi d'un livre *One Person, Multiple Careers*. Soudain l'enjeu de la flexibilité prenait une tournure différente, posant une question critique pour l'entreprise – la « fidélité » du salarié, et son degré d'engagement. Le phénomène s'est accentué depuis, mais ce n'est pas la pandémie qui l'a révélé. Nous sommes entrés dans l'ère des travailleurs du savoir, jusque dans les usines, et la productivité n'est plus planifiable ni maîtrisable comme l'était celle des ouvriers dans la première moitié du XX^e siècle et des employés de bureau dans la seconde. Si le lien a été fait rapidement entre flexibilité et employabilité, la connexion entre flexibilité, productivité et multiactivité reste largement à définir.

Alors, la flexibilité est-elle toujours d'actualité ? Sans doute pas comme nous l'avons entendue jusqu'à maintenant, à savoir flexibiliser de vieux systèmes pensés au XX^e siècle. Faire travailler des cerveaux est infiniment plus complexe, et c'est le véritable défi éthique posé par l'intelligence artificielle : sa substituabilité au libre arbitre du cerveau humain. À l'ère de l'IA, il y a une alternative à la bonne volonté des travailleurs du savoir, et on peut penser que les deux grands sujets des vingt dernières années en RH – la flexibilité et le degré d'engagement des ressources humaines – ne se poseront plus dans les mêmes termes.

AVANT-PROPOS

La flexibilité au travail est aujourd'hui au cœur des préoccupations tant des entreprises que des collaborateurs. Pourtant, elle demeure souvent mal comprise ou mal cernée par les directions des ressources humaines. Les définitions et les pratiques associées varient considérablement selon les organisations, le cadre légal et les demandes spécifiques des employés. Il est donc essentiel de mettre en lumière cette notion complexe pour mieux l'appréhender et la mettre en œuvre de manière efficace.

À l'heure où de plus en plus d'entreprises font machine arrière sur la question du télétravail, il est légitime de se demander si la flexibilité du travail se limite à cette modalité. La réponse est résolument non. La flexibilité englobe une multitude de pratiques qui vont bien au-delà du simple choix du lieu de travail. Elle touche à l'organisation du temps, aux méthodes de management, aux outils technologiques, à la culture d'entreprise, aux relations interpersonnelles et, plus largement, aux propriétés mêmes du travail et de la philosophie managériale sous-jacente à l'organisation. Cette réflexion nous a poussés à explorer plus en profondeur les différentes dimensions de la flexibilité, afin de proposer une vision plus holistique de ce concept.

Par ailleurs, les managers sont confrontés à des situations de travail de plus en plus inédites et complexes pour lesquelles ils ne sont pas toujours préparés. Les transformations rapides du monde professionnel exigent une adaptation constante et le développement de nouvelles compétences, telles que la maîtrise des outils collaboratifs et un management par objectif plus affiné. La gestion de projets en mode asynchrone, le management à distance et l'accompagnement de

collaborateurs aux attentes diversifiées sont autant de défis à relever. Ce constat a renforcé notre conviction de proposer cet ouvrage pour accompagner les managers, les DRH et les organisations dans cette transition vers davantage de flexibilité.

Nous avons réuni une diversité d'experts en lien avec ces sujets pour apporter des perspectives variées et enrichissantes. Psychologues, spécialistes en management, chercheurs et praticiens ont contribué à cet ouvrage, offrant ainsi une analyse multidimensionnelle de la flexibilité au travail. Leurs contributions permettent d'aborder les aspects managériaux, organisationnels, technologiques et psychologiques de la flexibilité, offrant une vision globale et nuancée.

Pour la petite histoire, cet ouvrage a été coordonné de manière purement asynchrone, avec principalement des interactions *via* des outils collaboratifs et des échanges par e-mail. Fruit d'une intelligence collective elle-même asynchrone, ce projet reflète en lui-même les principes de flexibilité que nous explorons. Notre ambition avec cet ouvrage est de fournir des clés pour comprendre les multiples facettes de la flexibilité au travail et d'offrir des solutions pratiques pour l'intégrer efficacement au sein des organisations.

Nous espérons sincèrement que ce livre sera une ressource précieuse pour les dirigeants, les managers, les professionnels des ressources humaines et tous ceux qui s'intéressent à l'évolution du monde du travail. Puissent ces pages inspirer des réflexions, susciter des dialogues et encourager des actions concrètes pour construire un avenir professionnel plus flexible, épanouissant et performant pour tous.