

PROGRAMME

LEÇON INAUGURALE

lundi 10 décembre – 17h30 > 19h30

L'accompagnement des entreprises à l'heure de la digitalisation : quel rôle pour l'université ?

Animateur : Sacha Daout, RTBF

Aula Magna, Foyer royal (Louvain-la-Neuve)

LEÇON 2

jeudi 17 janvier – 17h30 > 19h30

Nouvelles formes de travail et d'emploi dans le monde digital.

Discutants : Jean-Paul Lacomble (Cabinet Claeys & Engels)

et Auriane Lamine (UCLouvain)

Salle Lecl93 (Louvain-la-Neuve)

LEÇON 3

jeudi 21 février – 17h30 > 19h30

Les représentations collectives du travail en contexte digital.

Discutants : Sandrino Graceffa (SMart) et Christophe Degryse (ETUI)

Salle Lecl93 (Louvain-la-Neuve)

LEÇON 4

jeudi 21 mars – 17h30 > 19h30

Mutations technologiques et changement organisationnel.

Discutants : Stephan Londoiz (Securex) et Quentin Druart (SPF

Mobilité)

Local 15, bât. D (Mons)

LEÇON 5

jeudi 25 avril – 17h30 > 19h30

Changements organisationnels et digitalisation des rédactions journalistiques : bilans et perspectives.

Témoins : Bernard Marchant (Groupe Rossel) et Jean-Paul Philippot (RTBF)

Salle Lecl93 (Louvain-la-Neuve)

INFORMATIONS PRATIQUES

LIEUX

Mons et Louvain-la-Neuve

INSCRIPTION

Inscription obligatoire à la leçon inaugurale avant le 1^{er} décembre
uclouvain.be/chaire-francqui-2018

RENSEIGNEMENT

chaire-francqui-2018@uclouvain.be

CHAIRE FRANCQUI

ANNÉE ACADÉMIQUE 2018-2019

FRANÇOIS PICHAULT,
PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE DIGITAL

LEÇON INAUGURALE

Lundi 10 décembre 2018
à 17h30 à Louvain-la-Neuve

 **UCLouvain**

Faculté des sciences économiques, sociales,
politiques et de communication



CHAIRE FRANQUI

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN CONTEXTE DIGITAL

L'anticipation des effets des technologies digitales est sujette à de nombreuses controverses. Pour les uns, des menaces sérieuses pèsent sur l'emploi : près de la moitié des métiers actuels seraient soumis à court ou moyen terme à l'automatisation ; les métiers peu qualifiés seraient les plus touchés tandis que les nouveaux métiers en émergence exigeraient des compétences de plus en plus élevées, conduisant à une dualisation croissante du monde du travail en fonction des qualifications. Pour les autres, il faut plutôt parler de destruction créatrice : comme à d'autres périodes de l'histoire, les technologies digitales mèneraient à une création nette d'emplois. En outre, certains secteurs d'activité (comme les services de proximité) seraient largement épargnés. Ce type de controverse ne concerne pas seulement l'emploi, mais aussi l'organisation du travail et la qualité des services. Elle s'inscrit dans une vision déterministe de la technologie, dont la résurgence à l'heure de l'intelligence artificielle et de la robotique ne manque pas de frapper les analystes.

Dans le cadre de la Chaire Francqui, nous tenterons de nous éloigner d'une vision aussi mécaniste en soulignant les marges de manœuvre dont disposent les acteurs, les choix qu'ils opèrent, les compromis auxquels ils aboutissent au cours du processus de transformation digitale. On insistera sur le caractère inévitablement politique d'un tel processus. Nous serons attentifs à la diversité des trajectoires de changement, à leur réversibilité, aux multiples actions et réactions qui les sous-tendent et à leurs modalités de gestion.

A la suite de la leçon inaugurale, qui envisage le rôle de l'université dans l'accompagnement de la transformation digitale des entreprises, deux leçons aborderont les questions liées à l'émergence des nouvelles formes d'emploi : il s'agira notamment de réfléchir, de manière multidisciplinaire, aux spécificités des formes hybrides d'emploi (travail sur plateforme, crowdworking, travail « on call », etc.), à mi-chemin entre travail salarié et travail indépendant, ainsi qu'aux modalités d'action et de représentation collective les plus pertinentes qui les concernent. Les deux dernières leçons envisageront quant à elles les questions relatives aux nouvelles formes d'organisation du travail : on y abordera les diverses facettes de la conduite d'un projet de transformation digitale, en prêtant une attention particulière au secteur du journalisme.

LEÇON INAUGURALE

L'accompagnement des entreprises à l'heure de la digitalisation : quel rôle pour l'université ?

La leçon inaugurale permettra d'établir le caractère incertain des prévisions relatives aux effets de la digitalisation. Dans un premier temps, nous passerons en revue les principales controverses qui émergent de la littérature prospective sur la transformation digitale des organisations et nous tenterons d'établir l'intérêt et la pertinence d'une approche socio-matérielle. Cette approche, qui explore les interactions entre présupposés organisationnels inscrits dans la technologie et contextes d'usage de celle-ci, plaide en faveur d'études longitudinales approfondies, de nature qualitative, en vue de mieux saisir les dynamiques spécifiques de changement. Dans un second temps, nous montrerons que la recherche académique peut remplir en la matière un rôle d'utilité collective, en mettant son expertise au service de l'accompagnement des transformations digitales et en observant de près les modes d'appropriation de la technologie. Nous aborderons quelques-unes des conditions à réunir pour qu'un accompagnement de ce type se déroule dans des conditions optimales, en les illustrant par des exemples concrets.

DEUXIÈME LEÇON

Nouvelles formes de travail et d'emploi dans le monde digital

De nombreux théoriciens caractérisent les nouvelles formes d'emploi par une responsabilisation accrue dans l'atteinte de résultats, associée à une plus grande autonomie dans la manière de réaliser le travail. On peut cependant s'interroger sur cette relation prétendument naturelle entre nouvelles formes d'emploi et autonomie. Le statut juridique des travailleurs à la tâche ou au projet ne résulte pas toujours de choix individuels : il peut être imposé et conduire à une dépendance économique accrue. Il peut aussi se conjuguer avec diverses formes d'instructions dans la réalisation même du travail. Il peut enfin mener à un alourdissement des responsabilités individuelles en matière de développement des compétences ou d'aménagements spatio-temporels. La deuxième leçon entend ainsi explorer les diverses dimensions susceptibles d'influer sur le degré d'autonomie des travailleurs dans l'économie digitale à travers une grille distinguant les questions relatives au statut, au contenu et aux conditions de travail. Nous mettrons ensuite l'accent sur les principaux défis RH associés à chacune de ces dimensions.

TROISIÈME LEÇON

Les représentations collectives du travail en contexte digital

Les modes de travail flexible liés à la digitalisation présentent un certain nombre de risques qui peuvent mener à une insécurité grandissante. Toutefois, les travailleurs concernés ont plutôt tendance à exprimer leurs préoccupations sur une base essentiellement individuelle et se montrent généralement réticents face aux formes traditionnelles de mobilisation syndicale, incapables, selon eux, de saisir la spécificité de leur situation. Il s'agit dès lors de cerner les formes d'action collective les plus à même de rencontrer les besoins

de sécurité de ces travailleurs. Au cours de la troisième leçon, nous envisagerons divers scénarios, allant de l'extension de l'action des syndicats traditionnels vers de nouveaux segments du marché du travail à la création de « quasi-syndicats » en passant par l'expérimentation de dispositifs managériaux alternatifs de type coopératif ou le développement de réseaux informels via les médias sociaux. Nous examinerons dans quelle mesure de telles initiatives parviennent à créer des formes plus inclusives et durables d'action collective.

QUATRIÈME LEÇON

Mutations technologiques et changement organisationnel

La transformation digitale passe par le développement de nouveaux modes d'organisation du travail caractérisés par la flexibilité spatio-temporelle et des formes plus ou moins prononcées de participation. Le concept de *New Ways of Working* (NWOW) connaît ainsi une popularité grandissante. La quatrième leçon montrera que l'introduction de ces nouveaux modes de travail doit s'envisager avant tout comme un projet de changement à gérer. Un tel changement est caractérisé par l'interaction permanente entre des contenus (le choix de nouveaux dispositifs managériaux), des contextes (modes de travail préexistants, stratégie, état du marché, culture et historique de chaque organisation) et des processus d'implémentation (plus ou moins planifiés et ouverts à l'implication des acteurs). Nous développerons à cet égard une conception polyphonique de la gestion du changement en insistant sur l'importance de la phase de problématisation (accord sur la nature des problèmes à résoudre) et sur l'enrôlement de l'ensemble des parties prenantes (affectation de rôles précis) dans la conduite des projets de NWOW.

CINQUIÈME LEÇON

Changements organisationnels et digitalisation des rédactions journalistiques : bilans et perspectives

A l'ère digitale, le monde des médias est en train de connaître des bouleversements radicaux aussi bien dans l'offre de services et les modèles d'affaires du secteur que dans l'organisation du travail et la définition des métiers du journalisme. Il s'agit désormais de migrer vers un modèle de production caractérisé par l'exploitation de multiples sources, l'interactivité en temps quasi réel avec les usagers, le recours intensif aux réseaux sociaux, la rapidité de mise à jour de l'information, sa déclinaison simultanée sur plusieurs canaux, etc. Face à la multiplication de *pure players* (opérant uniquement sur Internet), la manière dont les acteurs traditionnels du secteur s'engagent dans la transformation digitale s'avère d'une importance capitale. Cette dernière leçon s'organisera de manière inédite par rapport aux précédentes : deux acteurs majeurs seront appelés à livrer leurs témoignages à propos des changements organisationnels opérés ou en cours au sein de leurs organisations. Une discussion critique s'ensuivra, à l'aide des cadres analytiques construits au cours des leçons précédentes.