

Lift with Fing

“TR:availler demain!” “RE:working work!”

21-22 octobre 2014 – Villa Méditerranée, Marseille, France



lift + fing PROGRAMME

21 + MARDI
Tuesday

22 + MERCREDI
Wednesday

- **9:30** Ouverture Lift Conference / Opening speech
Damie KAPLAN, Amandine BRUGIERE, Aurialie JUBLIN (Fing)
- **9:45** Digiwork des pistes pour repenser la place de l'individu au travail / Digiwork : Rethinking Work in a Digital Economy
Amandine BRUGIERE, Aurialie JUBLIN (Fing)
- + **Présentation Lift Expérience / Lift Experience**
Larsen 3G
- **10:35** Pause / Break
- **11:00** L'individu au travail : vers l'ère du self-emploi ? / Individuals @ Work: Self-Employment for All?
Patricia VENDRAMIN (Fondation Travail-Université de Namur), Jordi SERRANO (Future4Work), Stefana BRODABENT (NESTA)
- + **Présentation Lift Expérience / Lift Experience**
Olivier Fournout
- **12:30** Déjeuner / Lunch Break
- **13:30** Lift Expérience / Lift Experience
Salle 1 - Olivier Fournout ("le héros manager de soi au cinéma et dans les organisations ?"), Salle 2 - Anne-Caroline Paucot ("le grand chambardement des métiers")
- **14:00** Nouveaux collectifs de travail : la fin de l'entreprise ? / New Work Communities: End of the Firm?
Jeremy MYERSON (Royal College of Art), Henry STEWART (Happy.co.uk), Jérôme INTROVIGNE (Groupe Poult)
- + **Présentation Lift Expérience / Lift Experience**
Anne-Caroline Paucot
- **15:35** Pause / Break
- **15:45** Compter, mesurer, valoriser le travail : Taylor 3.0 ? / Measuring, quantifying, valuing work: Taylor 3.0 ?
Benoit PEREIRA DA SILVA (Walkingworking.com), Ben WABER (Sociometric Solutions), Antonio A. CASTILLI (Telecom ParisTech)
- + **Présentation Carrefour des Possibles / 6 minutes of serendipity** Denis Pansu
- **17:15** Conclusion et synthèse créative / Wrapup
Philippe LEMOINE (Fing)
- **18:00** Lift Expérience / Lift Experience
Salle 1 - Olivier Fournout ("le héros manager de soi au cinéma et dans les organisations ?"), Salle 2 - Anne-Caroline Paucot ("le grand chambardement des métiers")
- **18:30** Carrefour des Possibles / 6 minutes of serendipity
Scène des Possibles : présentation des projets
- + **Présentation Lift Expérience / Lift Experience**
Philippe Maitresse
- **20:15** Buffet / Cocktail

- **9:30** Ouverture des ateliers Questions Numériques / Digital disruption
Etat des lieux et modèles en critique
- **10:00** Lift Jeunesse / Lift for Youth
Véronique ROUTIN (Fing), Olivier FOURNOUT (Paris Tech), Remi SUSSAN (Fing), Benoît THIEULIN (Conseil national du numérique)
- + **12:30** Déjeuner Questions Numériques / Lunch Break
- **14:00** Reprise ateliers Questions Numériques / Digital disruption
Projection et chemins de transformation
- **14:30** Lift Expérience / Lift Experience
Phillippe Maitresse, artiste plasticien (On choisit qui on écoute. Thématique de discussion : le revenu inconditionnel et sa mise en place concrète)
- **17:30** Clôture de l'événement / Closing event

Tout au long des deux jours, empruntez les chemins de découverte proposés par les artistes et les installations de Lift Expérience.



#lift14fr



Avec 700 participants aux différentes conférences, 1400 visiteurs aux expositions, Lift with Fing aura dépassé le cap des 2000 participants.

Nous souhaitons vous remercier de votre participation et de votre soutien. Cette 6^e édition dans le cadre prestigieux de la Villa Méditerranée aura été marquante à bien des égards et rencontré un vif succès !



ZOOM SUR ...



Les temps forts de la conférence

Pour revivre les temps forts de la conférence retrouvez les compte-rendus de [Mélissa Brault - Vincent Touati](#) (étudiants de la webschool factory) et [Nicolas Loubet](#).

Mais également [le live](#) !



Les vidéos

Revivre Lift comme si vous y étiez !

> [Retrouvez les vidéos](#)



Les photos

Partager l'ambiance d'une édition et d'un cadre exceptionnels

> [Retrouvez les photos](#)

SOMMAIRE

<i>A. Lift Conference</i>	P. 6 - 35
Quand l'innovation, la créativité, les technologies se rencontrent avec la société	
<i>B. Carrefour des possibles</i>	36
10 projets pour mettre en lumière des usages innovants	
<i>C. Questions Numériques</i>	37
Un atelier de prospective pour traiter les questions qui marqueront les prochaines années	
<i>D. Lift Jeunesse</i>	38
Parce que les défis de demain seront ceux de la jeunesse d'aujourd'hui	
<i>E. La presse en parle...</i>	39
<i>Contact</i>	40
<i>Partenaires</i>	40



A. LIFT CONFÉRENCE

Plus qu'une conférence

Lift with Fing 2014 s'intéresse aux mutations du travail dans l'économie numérique et porte un intérêt particulier à la manière dont les individus rencontrent, créent ou transforment les organisations de travail. Mais derrière ces évolutions, quels nouveaux horizons se profilent ?

- *Selon les études, 40 % à 70 % des emplois d'aujourd'hui seront automatisés dans 20 ans > A quoi ressemblera alors le travail ?*
- *Un jeune entrant dans l'emploi aura plus de 10 employeurs dans sa vie > Repenser les communautés de travail au-delà de l'entreprise, voire de l'emploi ?*
- *Un collaborateur entre dans l'entreprise avec ses compétences, ses outils, ses réseaux, sa réputation > Comment les entreprises valoriseront-elles le patrimoine de leurs collaborateurs ?*
- *Salariat, auto-entrepreneuriat, activités collaboratives, formation, retraite : les frontières se brouillent > Mesurer autrement la valeur du travail et des autres activités, détacher revenus et activités ?*
- *Les inégalités se creusent entre knowledge workers et exécutants, dirigeants et dirigés, entrepreneurs et collaborateurs > Imaginer un numérique qui étend les opportunités de tous ?*

*> Retrouvez les comptes-rendus des interventions de
Lift Conférence sur Internetactu.net*



1. Digiwork : les métamorphoses du travail

L'avenir du travail ? Vaste sujet qui a constitué le cœur des discussions de Lift 2014, qui s'est tenue du 21 au 22 octobre à Marseille. Pour Daniel Kaplan (@kaplandaniel), délégué général de la Fing, coorganisateur de cette conférence (et éditeur d'InternetActu.net, partenaire de l'organisation du programme de cette journée), certaines études estiment que 40 à 70% des métiers d'aujourd'hui sont candidats à l'automatisation. A terme, tous les secteurs sont appelés à être bouleversés par le numérique. Pour beaucoup d'observateurs, l'intermittence et l'auto-entrepreneuriat seraient les éclaireurs de ces nouvelles formes de travail. "Le numérique rend le monde et les organisations plates", remarque Daniel Kaplan. Il nous libère des carcans hiérarchiques, temporels, géographiques... Mais d'un autre côté, il favorise la taylorisation d'un certain nombre de métiers qui ne l'étaient pas avant. Désormais, nous sommes gouvernés par des hiérarchies abstraites, incarnées dans des rituels, des règles et des processus informatiques. Autant d'exemples, de signes, qui marquent la tension du lien entre numérique et travail.

Repenser la place de l'individu au travail dans une société numérique, tel était l'enjeu du groupe de travail Digiwork lancé par la Fing en 2013. Comprendre en quoi le numérique est à la fois une cause et une solution à la crise du tra-

vail que l'on connaît en mesurant plus finement l'impact du numérique sur ces transformations. C'est l'exposé que nous ont proposé Amandine Brugière (@abrugiere) et Auralie Jublin (@aurialie), responsables travaux de ce groupe de travail, qui a rassemblé pendant un an plus de 200 personnes pour cerner l'évolution du travail à l'heure du numérique. La synthèse de ces réflexions tourne autour de trois axes (voir la présentation) : l'individu au travail, l'apparition de nouveaux collectifs et le problème de la valorisation et de la mesure du travail.

Pour Amandine Brugière, la potentialité des outils de travail a toujours façonné la nature du travail, les tâches à réaliser. Les outils numériques ne dérogent pas à la règle. Depuis les années 70, l'informatique s'est insérée partout, des ressources humaines à la chaîne de production... Elle a participé à dématérialiser, compartimenter et externaliser l'activité. Elle a participé surtout à l'individualisation du travail, c'est-à-dire, que partout, l'individu a pris le pas sur le groupe, le collectif. Avec l'internet, une deuxième vague de transformation et de démocratisation des équipements a encore transformé notre relation aux outils, rendant les systèmes d'information toujours plus accessibles, via les smartphones et l'informatique en nuage. Le développement de l'accès et la démocratisation ont brouillé le cadre du travail classique, qui reposait sur l'unité de lieu, de temps et le rapport de subordination. Désormais, les employés amènent leur travail à la maison et

la vie personnelle entre au travail. L'organisation et la hiérarchisation même du travail est questionnée, mise en tension par le développement de l'individualisation. Faire évoluer le travail a toujours consisté à faire évoluer l'organisation sociale de celui-ci, mais c'est aussi faire évoluer toute la société. Car le travail, c'est plus que le travail : c'est du développement personnel, de la rémunération, de la protection sociale, de la sociabilité, cela touche tous les aspects de la vie et de la société...

Vers l'ère du self-emploi

Dans cette nouvelle gestion du temps, des lieux, de l'identité de l'employé et de sa carrière, émerge désormais la figure de l'employé autonome, du freelance, de l'autoentrepreneur. A l'heure de l'individualisation, les questions d'épanouissement personnel, d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle reprennent de l'importance. Pour exprimer cette transformation, Aurialie Jublin propose de s'intéresser à la figure emblématique du slasher.

Les slashers (mot qui vient du signe slash désignant cette barre oblique de nos claviers) sont des personnes dont le gagne-pain est une activité peu épanouissante mais qui les fait vivre (vendeurs, assistants...) et qui s'épanouissent dans le cadre d'une passion et trouvent parfois un complément de ressources dans un troisième type d'occupation via l'économie collaborative (en sous-louant leur logement via AirBnb, en accomplissant du micro-travail sur Task Rabbit ou sur le Mechanical Turk...). Le slasher est emblématique de l'actuelle situation qui se caractérise à la fois par la précarisation du travail et son morcellement. En France, "50% des personnes en temps de travail partiel le subissent. Si le CDI est toujours majoritaire (80% des contrats de travail en France sont des contrats à durée indéterminée), en 2013, 90% des contrats de travail signés étaient des CDD. Le travail se morcelle. Les projets sont divisés en tâches et les tâches

divisées en micro-tâches. Or le slasher gère toute ses activités depuis un même support, son smartphone, son portable. Le numérique incarne plus que jamais la porosité entre les sphères privées et professionnelles. Il symbolise de plus en plus l'outil qui permet de développer les activités, de les gérer. Le slasher accorde également une grande importance au développement personnel. Ce nouveau genre de vie ne concerne pas seulement les jeunes adultes entre 30/40 ans mais également de plus en plus les étudiants et les retraités...

Face à cette individualisation, il semble nécessaire d'aider les gens à développer leur "écosystème d'activités", c'est-à-dire à mettre en valeur cette diversité qui les constitue que ce soit du point de vue de la formation, de l'expérience, des outils, des formes d'implications ou des réseaux qu'ils mobilisent. L'enjeu est de permettre à l'individu d'être autonome, mobile... multiple.

L'un des projets de Digiwork, qui consiste justement à formaliser dans des expérimentations concrètes les résultats des travaux de réflexion de la Fing, imagine créer une "musette numérique du travailleur". Dans cette musette seront réunis en une même place expériences, compétences, réseaux, etc. Ce sera donc à la fois une plate-forme administrative et un endroit où l'on pourra présenter ses compétences, les valoriser, montrer ses réseaux, organiser son temps. Il ne s'agit pas pour autant de créer un "super LinkedIn" : un outil nouveau sur lequel se jetteront les early adopters, mais qui restera hors de portée des gens moins "branchés", qui ne savent pas forcément utiliser au mieux ce genre de plate-forme numérique. C'est pourquoi il sera important d'intégrer un dispositif d'accompagnement permettant à tout un chacun de gérer au mieux cet ensemble de données

Nouveaux collectifs

L'individualisation au travail n'est pas la seule tendance repérée par le groupe de travail de la Fing ; on voit aussi apparaître, à l'heure où le périmètre de l'entreprise ne cesse de s'étendre, tant et si bien qu'on n'arrive plus toujours très bien à le dessiner, de nouvelles formes d'entreprises, de nouveaux collectifs productifs.

Ainsi, parle-t-on depuis une vingtaine d'année d'entreprise étendue ; désormais les organisations sont insérées dans un faisceau dense de relations, incluant partenaires, fournisseurs, indépendants, consultants... qui ont un destin de vie commun. Cela ne concerne pas que des entreprises numériques. Benetton par exemple, associe aujourd'hui 10 000 entreprises et 450 sous-traitants, qui assurent 90 % de la production. Un écosystème dans lequel tout le monde est appelé à interagir. Or, pour Amandine Brugière et Aurialie Jublin, on n'a pas tiré les conséquences sociales de cette transformation.

Autre forme d'extension des collectifs productifs, l'économie des plate-formes : des entreprises qui développent des infrastructures permettant à d'autres de créer de l'activité, comme le proposent Google et Apple. Là encore, le périmètre d'entreprise est flou : "si je développe une application pour Apple, est-ce que je travaille pour Apple ?"

Enfin, les réseaux nous donnent à voir des collectifs productifs qui ont émergés à partir des réseaux, en dehors de structures existantes . C'est le cas de Wikispeed, par exemple... A l'origine, on trouve un ingénieur qui a réuni des bénévoles de plusieurs pays pour élaborer via des méthodes agiles un prototype de voiture. Aujourd'hui, Wikispeed c'est quelques 180 bénévoles et plusieurs projets de véhicules qui vont de la conception à la réalisation concrète...

Ces nouveaux collectifs de travail, qui sont à cheval entre l'interne et l'externe, mettent en tension l'entreprise traditionnelle. Pour comprendre cette transformation à l'oeuvre, il faudrait par-

tir des pratiques réelles de travail, pour mieux les observer et les caractériser. Comprendre comment les entreprises pourraient apprendre à gérer des modes d'appartenance divers, des modes de production de valeurs différents et envisager, à terme, la naissance de "démocraties salariales"... C'est l'un des autres chantiers que va ouvrir le groupe de travail de la Fing, qui pose la question des modalités de dialogue à inventer autour de ces nouvelles formes d'activités. A partir du mois de décembre, l'équipe de Digiwork se donnera pour mission, auprès de plusieurs entreprises partenaires, d'étudier et de concevoir de nouvelles modalités de dialogue social, adaptées aux évolutions des pratiques de travail, individuelles et collectives.

Compter, mesurer, valoriser

Troisième volet des travaux de Digiwork : celui qui s'appuie sur le numérique pour obtenir de nouvelles formes de mesures, et qui repose la question de la valeur.

Le numérique peut tout mesurer, mais que doit-on compter ou mesurer ? Qu'est-ce qui a de la valeur ? Comment de nouveaux systèmes de mesure redéfinissent-ils les indicateurs de productivité ? Ou laisseront-ils place à de nouveaux indicateurs... de bien-être, de richesse sociale, de contribution, etc.

Pour Aurialie Jublin et Amandine Brugière, ces questions sont aujourd'hui très controversées.

Les organisations sont confrontées à de nouveaux modes de valorisation, comme quand une entreprise demande que l'on tweete le téléchargement d'un livre blanc en échange de son accès. On paye désormais parfois avec son réseau. La valeur du travail et de l'emploi est impactée par le phénomène de l'économie de la contribution qui décrit ces nouvelles formes d'échange.

De plus en plus, le travail se polarise entre ceux

qui ont des fonctions créatives et ceux qui ont des fonctions d'exécution. On inventerait même des "bullshit jobs", pour employer l'expression de l'anthropologue David Graeber, des "jobs à la con" pour occuper les gens, surtout orientés vers des tâches administratives ou de contrôle...

La valeur du travail semble se déprécier. D'où la recherche de nouvelles métriques pour évaluer les contributions. D'où l'intérêt pour la mesure de soi et la recherche de nouveaux moyens pour mesurer la productivité. Nous entrons dans l'économie de la contribution, de la coproduction accélérée par les réseaux. Reste à savoir où se situent cette production, si elle est réalisée pour le bien commun ou si elle est une nouvelle forme de digital labor, ces formes mécanistes de l'intelligence des foules. Le financement participatif, l'économie collaborative, la production participative, les échanges pairs à pairs... décrivent de nouvelles formes de production et d'aliénation, allant des Communs à un capitalisme de catastrophe. Quelles nouvelles valeurs ces formes produisent-elles ? A quels nouveaux indicateurs pourraient-elles donner naissance ?...

Enfin, et c'est peut être la forme de mesure la plus "futuriste" de mesure et par bien des côtés la plus inquiétante : l'usage de capteurs physiologiques sur le lieu de travail, afin de mesurer

l'état mental et nerveux de l'employé pendant ses différentes activités.

Si les paramètres à mesurer sont très nombreux, que signifient-ils ? Quels sont les indicateurs susceptibles de nous renseigner sur ces nouveaux types d'économie et de comportement ? Il y a là, pour les responsables de Digiwork, un tout nouveau champ qui gagnerait sans aucun doute à être exploré.

Les trois axes présentés par l'équipe de Digiwork ont servi de trame à toute la journée Lift qui a suivi, laquelle s'est divisée elle aussi en trois grands moments, consacrés à l'individu, au collectif, et à la mesure. Comme un fil rouge pour interroger les transformations du travail à l'heure du numérique. Comme autant de questions livrées à la sagacité des intervenants pour les approfondir, les contester, les débattre.

Rémi Sussan et Hubert Guillaud



- Ambivalence
- Des TIC omniprésentes
 - En 2000, 32% des Européens utilisent régulièrement les TIC dans leur travail, en 2010 ils sont 42% (source)
- Des nouvelles formes d'emploi
 - Relation d'emploi versus relation de travail/activité
 - Salarié versus indépendant (source)

2. Les limites de l'individualisation du-travail

L'environnement professionnel dans la plupart des activités est de plus en plus individualisé. La manière même dont les directions des ressources humaines gèrent l'évaluation des compétences des salariés ou l'embauche illustre très bien ce nouveau rapport au travail fondé sur l'évaluation individuelle, la construction de parcours de compétences ou le développement d'objectifs personnels... Le travail est devenu à la fois un ensemble d'opportunités pour l'individu, mais aussi un ensemble de contraintes qui pèsent sur chacun... Reste que la liberté, le choix et les valeurs entrepreneuriales qui sont au cœur de ce nouveau rapport au travail ne sont pas adaptés à tous. Nous ne sommes pas tous égaux face à cette injonction à devenir tous entrepreneur de soi, explique la sociologue Patricia Vendramin sur la scène de la 6e édition de Lift France qui se tenait à la Villa méditerranée à Marseille. Codirectrice du Centre de recherche de la Fondation Travail-Université, Patricia Vendramin est notamment l'auteur avec la sociologue Dominique Méda de Réinventer le travail.

Pour comprendre ce contexte de transformation, il faut reposer les questions de notre rapport au travail, estime la chercheuse. Qu'attend l'individu du travail aujourd'hui... Que signifie le travail par rapport à l'offre qui lui est faite ? Que signifie ce self-emploi, cette individualisation en cours ?

Quels collectifs de travail à l'heure de l'individualisation ?

Dans le monde du travail, la technologie est de plus en plus prédominante, rappelle la chercheuse en citant la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail Eurofund. Le pourcentage d'Européens qui utilisent les technologies dans leur travail est passé de 30% en 2000 à 42% en 2010. Une progression rapide qui évolue d'autant plus rapidement que se développent de nouvelles formes d'emplois qui tirent profits des opportunités liées à ce développement des technologies.

Le rapport des travailleurs aux espaces et lieux de travail évolue rapidement également. En 2005, on comptait 7% de "nomades numériques" en Europe, c'est-à-dire de gens qui passent au moins un quart de leur temps de travail dans un autre espace que leur lieu traditionnel de travail ou leur bureau. En 2010, la moyenne européenne avait grimpé à 24%.

Contrairement à ce que l'on peut penser, on ne voit pas se marquer une dichotomie entre emploi salarié d'un côté et emploi indépendant de l'autre, rappelle encore Patricia Vendramin. Les nouvelles formes d'emploi sont plus variées qu'on le pense, comme le montre l'étude menée par Irene Mandl, sur la Dynamique du travail virtuel (Eurofund of Dynamics of Virtual Works).

On y trouve des formes d'emploi à la tâche ou très occasionnel, des formes de cumul de séries d'activité, de l'intérim, du partage de travail ou d'employés...

L'environnement professionnel dans la plupart des activités est de plus en plus individualisé. La manière même dont les directions des ressources humaines gèrent l'évaluation des compétences des salariés ou l'embauche illustre très bien ce nouveau rapport au travail fondé sur l'évaluation individuelle, la construction de parcours de compétences ou le développement d'objectifs personnels... Le travail est devenu à la fois un ensemble d'opportunités pour l'individu, mais aussi un ensemble de contraintes qui pèsent sur chacun... Reste que la liberté, le choix et les valeurs entrepreneuriales qui sont au cœur de ce nouveau rapport au travail ne sont pas adaptés à tous. Nous ne sommes pas tous égaux face à cette injonction à devenir tous entrepreneur de soi, explique la sociologue Patricia Vendramin sur la scène de la 6e édition de Lift France qui se tenait à la Villa méditerranée à Marseille. Codirectrice du Centre de recherche de la Fondation Travail-Université, Patricia Vendramin est notamment l'auteur avec la sociologue Dominique Méda de Réinventer le travail.

Pour comprendre ce contexte de transformation, il faut reposer les questions de notre rapport au travail, estime la chercheuse. Qu'attend l'individu du travail aujourd'hui... Que signifie le travail par rapport à l'offre qui lui est faite ? Que signifie ce self-emploi, cette individualisation en cours ?

Quels collectifs de travail à l'heure de l'individualisation ?

Dans le monde du travail, la technologie est de plus en plus prédominante, rappelle la chercheuse en citant la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail Eurofund. Le pourcentage d'Européens qui utilisent les technologies dans leur travail est passé de 30% en

2000 à 42% en 2010. Une progression rapide qui évolue d'autant plus rapidement que se développent de nouvelles formes d'emplois qui tirent profits des opportunités liées à ce développement des technologies.

Le rapport des travailleurs aux espaces et lieux de travail évolue rapidement également. En 2005, on comptait 7% de "nomades numériques" en Europe, c'est-à-dire de gens qui passent au moins un quart de leur temps de travail dans un autre espace que leur lieu traditionnel de travail ou leur bureau. En 2010, la moyenne européenne avait grimpé à 24%.

Contrairement à ce que l'on peut penser, on ne voit pas se marquer une dichotomie entre emploi salarié d'un côté et emploi indépendant de l'autre, rappelle encore Patricia Vendramin. Les nouvelles formes d'emploi sont plus variées qu'on le pense, comme le montre l'étude menée par Irene Mandl, sur la Dynamique du travail virtuel (Eurofund of Dynamics of Virtual Works). On y trouve des formes d'emploi à la tâche ou très occasionnel, des formes de cumul de séries d'activité, de l'intérim, du partage de travail ou d'employés...

Il n'y a pas que la forme de l'activité qui évolue, notre rapport au travail également, rappelle la chercheuse. Le travail, c'est avant tout des individus, c'est-à-dire des gens avec des attentes et des valeurs différentes. Les études comparatives sur la valeur que les gens accordent au travail permettent d'évaluer leur engagement, à l'image de celles produites par l'étude des trajectoires professionnelles et la qualité du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information ou celles sur le travail des femmes dans ces mêmes milieux. Elles montrent l'importance que les gens accordent à pouvoir mener plusieurs vies en même temps, et notamment l'importance qu'ils accordent à d'autres valeurs que le travail : la famille, les engagements collectifs ou de réalisation personnelle. Le travail ne surplombe pas toutes les activités de la vie. Si cette tendance n'est pas nouvelle, elle semble prendre de plus en plus d'importance chez les femmes et les

jeunes notamment. “Le travail lui-même semble de moins en moins un but en soi.” Le temps du sacrifice à la vie professionnel semble s'éloigner. Si les gens souhaitent de la sécurité, ils attendent de plus en plus du travail des relations sociales de qualité et du développement personnel, c'est-à-dire du sens. Le travail est là pour apporter reconnaissance et permettre de continuer à apprendre. L'autonomie est indissociable de l'individualisation des attentes expressives.

Reste à savoir si l'individualisation à l'oeuvre, l'éclatement des espaces, le développement de l'autonomie détruisent-ils les collectifs de travail que l'on connaissait ? Ces mêmes enquêtes montraient que les éléments fédérateurs traditionnels des collectifs de travail (appartenir à une même entreprise, à un même métier, à une même organisation ou à une même branche) se délitent. Pour les salariés comme pour les indépendants, c'est désormais le projet qui devient le point de rencontre de l'organisation et des personnes. “C'est autour du projet que se recomposent de nouvelles manières d'être ensemble au travail”. Des syndicats, on attend des fonctionnements différents plus qu'un rejet, mais surtout qu'ils soient présents “quand ça ne va pas”. A mesure que se développe le mode projet et ce “nomadisme coopératif” qui est son corollaire ou son complément, que les projets ont besoin de rassembler des gens différents, le lien social devient important. Le besoin et la volonté de s'associer à d'autres ne supposent plus la préexistence d'un collectif ni sa pérennité. Les groupes se façonnent et se refaçonnent. Malgré l'individualisation, le travail est toujours organisé autour d'une dynamique collective, autour d'une activité précise. L'enquête Sprew faisait état d'une perspective générationnelle autour de ces questions de sociabilité au travail. Les plus âgés ont tendance à avoir la nostalgie de modèles identitaires plus fusionnels, de l'époque où l'on faisait carrière dans une seule et même entreprise. Les plus jeunes, eux, valorisent la privatisation de la relation sociale.

Pour savoir si les identités professionnelles dans un monde du travail déstructuré subsistent et

sous quelles formes, Patricia Vandramin fait référence à l'étude (.pdf) de Vili Lehdonvirta et Paul Mezier sur le micro-travail en ligne, qui s'est intéressé au rapport au travail de gens utilisant des outils comme le Mechanical Turk d'Amazon, Mobile Works ou Cloud Factory. Ici, il n'y a plus ni lieu, ni temps de travail partagé : chacun travaille quand il veut d'où il veut. Ici, il n'y a plus d'entreprise pour laquelle on travaille ni de fonction qui donne à chacun une place. Comment les utilisateurs de ces systèmes trouvent-ils une identité professionnelle via ces systèmes ? Force est de constater que beaucoup évacuent cette question de l'identité : le travail n'est pas reconnu par celui qui le pratique, il est alimentaire ou demeure du domaine du jeu. D'autres requalifient leur identité professionnelle de manière positive : la fluidité devient synonyme de liberté. Certains tentent de bâtir des réseaux avec d'autres micro-travailleurs pour rebâtir de la relation entre pairs, structurer l'activité que ce soit par l'échange d'information, de trucs, de règles permettant de discuter de ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas par exemple.

Pour la chercheuse, ces études montrent l'évolution en cours. Elles soulignent le décalage grandissant entre les structures actuelles du monde du travail (entreprises, syndicats, organisations professionnelles, définitions des emplois, des métiers...) et sa réalité. L'individualisation, la liberté, l'autonomie – tout comme les risques associés à cette individualisation, à cette liberté et à cette autonomie – ont tendance à faire endosser des valeurs entrepreneuriales à des individus qui ne sont pas forcément des entrepreneurs. Ces évolutions posent des questions sur comment passer d'identités professionnelles qui deviennent parfois plus abstraites, plus floues, plus modulaires à la formation de groupes, de collectifs concrets. Bien souvent en fait, ceux qui s'auto-organisent, même dans les micro-activités en ligne, reproduisent des formes de rapprochement simples, des réseaux de pairs, d'entraides, basées notamment (et d'une manière surprenante) sur la géographie.

Si les organisations syndicales doivent s'adapter à cette nouvelle donne économique, organisationnelle et technologique, elles ont surtout du mal à s'adapter à ces nouvelles figures du salarié, notamment parce que la solidarité est une valeur qui se construit plus qu'elle ne se définit. Les organisations syndicales, comme les fédérations d'employeurs, ont du mal à organiser les travailleurs autonomes. Elles ne sont pas préparées à la "dé-spatialisation" du travail. Cela nécessite de se penser dans une logique qui est moins une logique d'affiliation et de délégation de parole qu'une logique de projet, d'appui spontané ou momentané. Ce qui est non seulement un changement de posture, mais également un changement de nature. Pas si simple.

Comment vivre sans emploi ?

Depuis la crise économique de 2008, l'Espagne est (avec la Grèce) le pays européen qui a connu la plus importante hausse du chômage. Ancien directeur des ressources humaines d'une société de conseil espagnole d'envergure internationale, Jordi Serrano (@jserranop) avait à l'époque un travail. Il quittait chaque lundi Barcelone pour se rendre à Madrid d'où il revenait en fin de semaine. La crise n'existait pas.

L'Espagne a aujourd'hui l'un des pires taux de chômage d'Europe (24,5%). Et la question qui se pose est de savoir s'il est possible de vivre sans emploi. Pour l'auteur du Déclin de l'emploi, une société sans emploi est une société en dissonance cognitive. Certes, nous avons une relation difficile avec le travail. On l'aime, on aime sa sécurité, on aime travailler avec les autres, on aime les routines qu'il nous apporte, l'identité qu'il nous confère. On l'aime et on le déteste à la fois. Parce qu'il ne permet pas toujours de s'accomplir, parce qu'il met trop souvent en tension vie personnelle et vie professionnelle, et parce qu'il est loin de tous nous engager de la même manière. Selon Gallup, 30% des gens seulement se sentent vraiment impliqués dans leur travail

Mais si le travail disparaît, de nouvelles opportunités naissent. De plus en plus, l'internet devient le lieu où le travail se produit, estime Jordi Serrano en évoquant les nouvelles plateformes d'emploi comme Odesk, où quelques 8 millions d'auto-entrepreneurs et freelance partagent des projets, ou Task Rabbit, qui permet d'embaucher des gens à la tâche. L'économie du partage transforme la manière dont nous consommons. La culture des Makers change la façon dont on produit les objets. L'internet des objets transforme les produits eux-mêmes. Nous voici à l'ère de l'artisan du XXIe siècle, où chacun peut exploiter ses passions, savoir-faire, son autonomie et les buts qu'il s'est fixés dans la vie.

Le problème est que cet idéal, cette injonction à être l'entrepreneur de soi-même n'est pas une bonne nouvelle pour tout le monde. Dans un monde de plus en plus compétitif, les gens n'ont pas tous les compétences pour s'y confronter. Ce n'est pas qu'une question d'être à l'aise avec les outils numériques. C'est aussi une question de mentalité. Nous sommes éduqués pour accomplir de longues carrières, de l'école à la retraite. Si 25% des Européens sont des nomades comme le soulignait Patricia Vendramin, qui s'inquiétera des 75% restants ? Nous sommes éduqués pour conduire sur des autoroutes, alors que les chemins de carrières sur lesquels nous circulons ressemblent de plus en plus à des grands huit. Beaucoup de gens ne sont pas préparés à avoir plus de liberté et moins de sécurité, à monter dans le grand huit. Même si le risque est de creuser plus avant les inégalités...

Pour le consultant qui, sur son blog, le futur du travail, s'interroge sur les nouvelles règles du monde du travail et qui a rassemblé un réseau d'experts, Future4Work, pour aider les organisations et les particuliers à assimiler les nouvelles tendances et à affronter les transformations en cours, il faut se préparer à la transition qui s'annonce.

Les gens doivent arrêter de chercher un emploi, mais inventer de nouveaux types de travail. Ils doivent apprendre à maîtriser de nouvelles com-

pétences, à devenir des travailleurs habiles et flexibles et utiliser ce en quoi vous êtes bons pour tenter d'en vivre. Les entreprises, elles doivent apprendre que le talent est plus qu'une fiche de paie. Elles doivent repenser les processus de travail et créer des espaces pour atteindre cette nouvelle force de travail. Elles doivent travailler à améliorer l'employabilité de leurs salariés et des indépendants avec qui elles travaillent, c'est leur meilleure responsabilité sociale. Quant aux régulateurs, ils doivent aider à créer du travail et pas seulement de l'emploi. Ils doivent éduquer à l'auto-entrepreneuriat, à aider les gens à naviguer dans les grands huit. Pour cela, ils doivent aider au développement d'infrastructures ad hoc : espaces de coworking, fablabs, incubateurs... Et venir au secours de ceux qui sont laissés pour compte.

Le dilemme d'aujourd'hui est de devoir choisir entre sécurité et liberté. Or, comme disait Benjamin Franklin, "un peuple prêt à sacrifier un peu de liberté pour un peu de sécurité ne mérite ni l'une ni l'autre". Mais comme le soulignait le sociologue Zygmunt Bauman : "la sécurité sans la liberté nous rend esclaves, mais avec la liberté sans la sécurité, vous n'êtes plus qu'une forme de plancton, pas un être humain".

Le potentiel des réseaux en question

Des trois intervenants de cette session, c'est certainement l'anthropologue Stefana Broadbent (@stefanabroadben) qui vient de rejoindre le Nesta (@nesta_uk), qui a illustré de manière la plus frappante les limites de l'individualisation au travail.

Le Royaume-Uni est l'emblème de la flexibilité en Europe. C'est l'un des pays d'Europe où le taux de chômage est le plus faible (6%), notamment du fait du développement récent de l'auto-entrepreneuriat. Depuis 2008, le Royaume-Uni a vu son nombre d'emplois augmenter de 1,1 million, dont plus de 700 000 emplois du fait de l'auto-entre-

preneuriat. Mais si 22,2 millions de Britanniques sont employés à plein temps, 8,2 millions sont employés à temps partiel et 1,4 million via des contrats à zéro heure, sans temps de travail minimum (voir par exemple, ce reportage du Monde sur les damnés des "zero hour contracts"). Selon certaines études, les auto-entrepreneurs gagneraient moins que la plupart des salariés britanniques, 40% de moins en moyenne.

Que cache cette nouvelle réalité du travail ? Stefana Broadbent et ses étudiants n'ont pas mené d'enquête sur les auto-entrepreneurs. Ils se sont intéressés à un public plus spécifique pour comprendre l'impact de la précarité en temps de crise. Ils se sont intéressés aux jeunes migrants, provenant d'Italie, d'Espagne, de Roumanie ou de France qui se précipitent à Londres dans l'espoir d'y trouver un travail, ainsi qu'aux migrants provenant d'Amérique du Sud et notamment de Colombie pour les mêmes raisons, et aux sans-abris et SDF de la capitale britannique. Le point commun de ces trois groupes, c'est qu'ils sont tous très habiles avec le numérique. Ils se servent très bien de leurs téléphones et savent tous où aller trouver une connexion internet. Les jeunes précaires londoniens provenant d'Europe sont de surcroît très éduqués.

Pourquoi se retrouvent-ils alors dans une telle situation de précarité à Londres ? Londres est l'une des villes les plus chères d'Europe pour se loger. Quand ils arrivent à Londres, ces jeunes n'ont pour seule ressource que de se loger à plus d'une heure et demie du centre-ville. Ils investissent les auberges de jeunesse, partageant une chambre collective pour 90 livres par semaine, tant et si bien que le public des auberges de jeunesse de Londres est désormais uniquement composé de jeunes en situation très précaire. Ils sous-louent massivement des chambres ou des appartements, parfois un simple lit et parfois seulement son usage sur la moitié de la journée. Pour survivre, ils tentent de trouver des emplois très variés et morcelés. Leur travail est tout le temps transitoire : il s'agit la plupart du temps d'accomplir quelques heures ici ou là. Les ré-

seaux sociaux qu'ils construisent via ces travaux éphémères sont très locaux et très transitoires également, composés d'autres précaires comme eux, d'autres déracinés qu'ils ne recroiseront peut-être pas durant leur séjour. Ils sont toujours en déplacement. Pour eux, tout est transitoire. Malgré leurs diplômes, ils ont une connaissance très limitée des systèmes institutionnels. Ils ne connaissent pas le Code du travail. Ils travaillent la plupart du temps au noir, sans contrat. Ne savent pas comment fonctionne le système de santé, n'ont pas d'idées de leurs droits sociaux.

Ils viennent pour apprendre l'anglais disent-ils et ont l'espoir de faire le travail pour lequel ils ont été formés. Dans un premier temps, ils acceptent n'importe quels jobs. En fait, leur émigration montre surtout que, malgré leurs diplômes, ils sont peu préparés à ce qui les attend. Plutôt que d'utiliser les plateformes en ligne pour trouver un emploi, ils utilisent surtout le porte-à-porte, le bouche à oreille, et des post-its pour trouver un travail. Ils en décrochent le plus souvent dans des services (commerce, restauration, nettoyage) plutôt que dans le métier pour lequel ils sont formés. Ils cumulent les petits boulots, dans plusieurs endroits, travaillant quand on les appelle. Ils sont appelés pour venir dépanner dans l'heure. La plupart n'ont pas de contrats. Au final, ils sont toujours sur le qui-vive, toujours d'astreinte. Leur emploi ne leur permet même pas d'apprendre vraiment l'anglais. Seulement 30 % des jeunes qui démarrent dans cette situation de précarité arrivent à passer à autre chose voir à faire ce pour quoi ils ont été formés !, souligne l'anthropologue, montrant combien l'espoir a du mal à se confronter à la réalité.

Ces jeunes sont dans une forte insécurité financière. Ils arrivent avec un petit capital pour tenir deux ou trois semaines. Et leurs ressources limitées les plongent rapidement dans le travail au noir, l'économie informelle, le rebusque, comme disent les Espagnols. Via le numérique, les SMS, ils se proposent pour faire des gâteaux, pour aider à déménager, pur faire du nettoyage.

Ils utilisent intensément le numérique pour compenser. Ils ont des communications très intenses avec leur famille très proche, quelques personnes, leurs meilleurs amis, leurs parents. Les jeunes parlent avec leur maman. Et les jeunes mamans appellent leurs enfants en continu quand elles doivent s'absenter pour aller travailler une heure ou deux. Le numérique leur sert à compenser l'absence d'appartenance aux institutions... Il leur sert aussi à assouvir leur besoin de continuité culturelle avec leur pays d'origine : ils écoutent l'information de leur pays, la musique de leur pays... S'ils se révèlent être très actifs sur le plan numérique, force est de constater qu'ils ne mobilisent pas les ressources institutionnelles. Leur émigration est une fermeture, un enfermement plus qu'une autonomisation. Les canaux numériques leur servent à discuter avec quelques personnes très proches. Quand on est en situation de précarité extrême, on se referme, on se repose encore plus sur des gens très proches (même s'ils sont géographiquement très loin). L'accès aux services, aux informations, aux contacts est limité du fait de leur exclusion des institutions traditionnelles et de la contraction de leur réseau relationnel. Une étude sur l'usage de Facebook avait déjà montré que les communications bidirectionnelles sont limitées à un très faible pourcentage d'amis. Et dans son livre, *L'intimité au travail*, Stefana Broadbent ne nous disait pas autre chose.

Dans *Le précarariat*, la nouvelle classe dangereuse, l'économiste Guy Standing décrit très bien les caractéristiques du phénomène : hyperflexibilité, perte de contrôle sur le temps, insécurité financière, perte de contrôle sur le développement et l'usage de ses propres compétences, disparition de toute narration professionnelle, aucune accumulation de capital possible, dépendance totale aux petits salaires... Plus que de nomadisme, ici, nous sommes bien dans un précarariat. "Si l'idée du nomadisme implique une idée de contrôle total, la précarité est le contrôle minimum". La précarité limite votre réseau social. Si nous ne sommes reliés à aucune institution, il est impossible de les développer. Or, c'est l'appartenance à des institutions, comme l'école, la famille,

l'université, les entreprises ou les associations par lesquelles on passe, qui permettent de les développer. Le précarité ne développe aucun réseau et les rares gens qu'on croise en situation souvent aussi précaire que la vôtre n'aident pas à en constituer de nouveau, d'autant que le travail est si flexible qu'il est très difficile de recroiser les gens.

Pour Stephana Broadbent, cette enquête montre qu'il y a quelque chose de complexe que l'on doit gérer dans le "nomadisme" au travail, dans l'individualisation, dans l'auto-entrepreneuriat... Il faut s'assurer de savoir comment on crée du réseau. Dans le nomadisme, les réseaux se réduisent plutôt que de s'étendre. La nouvelle économie nous promet qu'elle va reposer sur notre capacité à utiliser de nouvelles formes de réseaux, à les développer et les étendre toujours plus. Il serait primordial de nous assurer ensemble que c'est bien une réalité et pas seulement un fantasme.

En tant qu'anthropologue, je crois dans les normes sociales, les espaces, les artefacts, les institutions. Aujourd'hui hélas, la concentration grandit. Une institution qui a une réputation en a de plus en plus. Aujourd'hui, tous les étudiants veulent aller au MIT. De la même manière que la richesse se concentre, les lieux et les institutions se concentrent également. Nous ne sommes pas confrontés à un morcellement, mais à son contraire, à une toujours plus grande concentration. La question est donc comment reconstituer une diversité solide ?

Les jeunes qui émigrent aujourd'hui ne sont pas préparés et les réseaux numériques ne les aident pas vraiment à l'être mieux. Les migrants d'il y a 20 ans regardent ces nouveaux arrivants comme des fous. Il y a 20 ans, les émigrants venaient, car ils avaient déjà un réseau sur place, des personnes capables de leur donner une porte d'entrée. Aujourd'hui, ces jeunes viennent avec Ryanair et leur smartphone. Et le fait qu'ils ne soient pas préparés vient certainement de la confiance qu'ils ont dans le numérique. Ils ont l'impression que sur place, ils pourront mobiliser leurs

réseaux, avant de se rendre compte combien la barrière est forte.

Pour Stefana Broadbent, il est important de reconnaître que malgré les centaines ou milliers d'amis que l'on peut avoir sur Facebook ou Twitter, la réalité des liens faibles est extrêmement réduite. Pour l'instant, le potentiel de ces réseaux doit être fortement minimisé, comme le montrent ces jeunes migrants en grande difficulté. Les gens doivent apprendre à être plus réalistes sur la réalité du capital social véritablement mobilisable via le numérique. Cela montre enfin que le numérique ne doit jamais nous dispenser ni de nous préparer, ni d'avoir des stratégies. Salutaire !

Hubert Guillaud



3. L'avenir du bureau

Demain, les bureaux existeront-ils encore ? Après tout, les changements apportés par le numérique ne nous dispensent-ils pas de nous rendre tous en un même lieu dédié, pour nous permettre de travailler chez nous, ou au moins dans un “tiers-lieu” ouvert au public ?

Pour répondre à cette question, sur la scène de Lift France, le professeur de design Jeremy Myerson a mis l'histoire du bureau en perspective, remontant ainsi aux origines des professions du secteur tertiaire.

Myerson enseigne au Helen Hamlyn Centre for design du Royal Collège of Art de Londres, l'une des plus grandes écoles d'art du monde et l'une des plus anciennes, avec ses 150 ans d'âge. Il participe également au groupe Creative Exchange, qui explore comment le numérique impacte les communautés, et modifie la manière dont nous vivons et travaillons.

Le bureau tayloriste

Le bureau a connu trois grandes vagues de changement : le taylorisme, le bureau “social-démocrate” et enfin, l'actuel bureau en réseau, résume Jeremy Myerson.

A l'origine, les premiers travailleurs tertiaires (comptables, notaires, etc.) disposaient comme ils le souhaitaient de leur espace personnel. C'était l'époque du bureau à cylindre, solide, mastoc et assez protecteur.

Avec Taylor et ses théories sur la “division scientifique du travail”, cette période individualiste prend fin. L'heure est à la normalisation, à la maîtrise de la production. Les bureaux se ressemblent tous, et les individus eux-mêmes sont considérés comme des unités de production. C'est l'univers kafkaïen des Temps Modernes de Chaplin, qui ne touche pas que l'usine et le monde industriel, mais l'ensemble des professions. Myerson a pointé la similitude des images de sorties d'usine à l'époque et une photo extraite de *A nous la liberté* de René Clair, qui montre une cohorte de prisonniers. Il a aussi comparé deux clichés impressionnants : l'un d'entre eux présente une secrétaire devant sa machine à écrire. Ses légendes spécifient de manière très précise quels doivent être les gestes à accomplir. Sur l'autre image, issue de *Playtime* de Jacques Tati, on voit une multitude de travailleurs enfermés chacun dans de petites boîtes. Lorsque Myerson montre cette image, certains participants s'écrient : “Mais j'ai travaillé là !” Preuve que le bureau tayloriste n'est pas encore mort !

Myerson a également mentionné quelques œuvres d'art qui parodient cette mécanisation de l'activité, comme la “Machine à salaire mini-

mum” de Blake Fall-Conroy (où il faut tourner une manivelle pour gagner un penny) ou la vidéo de Revital Cohen et Tuur Van Balen, “75 watt”, sur laquelle on voit des travailleurs chinois travailler à la chaîne pour construire un objet à l'utilité douteuse et inconnue, mais dont la série de gestes nécessaires à son assemblage constituent une chorégraphie...

Le bureau “social-démocrate”

A partir des années 60, le bureau tayloriste n'a plus la cote. Sous la pression des syndicats, cet espace se réhumanise. L'intention derrière cette amélioration n'est pas dénuée de certaines considérations paternalistes et intéressées. C'est l'époque où l'industrie perd son importance par rapport au secteur tertiaire. On cherche à attirer les ouvriers vers ce dernier, non pas en les payant plus, mais en améliorant leur cadre de vie.

L'aspect social prend le pas sur les impératifs de production. On espère donner au monde du travail un visage humain et on souhaite créer des communautés de type préindustriel.

Dans ces bureaux paysagés, très appréciés dans les pays du Nord, on se concentre plus sur les interactions entre les gens que sur leur productivité proprement dite. Dans l'immeuble de Centraal Beheer, conçu par l'architecte Herman Hertzberger aux Pays-Bas, le lieu est divisé en “îles de travail” abritant 16 employés qui peuvent amener leurs plantes et même leurs animaux de compagnie.

A Stockholm, l'architecte Niels Torp a conçu le bâtiment de Scandinavian Airlines Systems comme une véritable communauté urbaine, possédant des rues avec leurs arbres et même des boutiques...

Le grand classique de cette époque est le livre de Jane Jacobs, *Déclin et survie des grandes villes américaines*, un texte fondamental de l'histoire

de l'urbanisme qui conteste l'idéologie moderniste, et qui critique sévèrement l'organisation “productiviste” de la ville américaine, avec ses quartiers divisés en blocs géométriques, lui opposant la structure plus chaotique (et plus européenne) du Greenwich Village de New York.

Le réseau ou le bureau ?

Le bureau en réseau, contemporain, reprend pas mal d'idées de la période “social démocrate”. D'ailleurs, comme l'a souligné Myerson, les lieux de travail chez Google ne sont pas si différents de ce qu'on a imaginé aux Pays-Bas dans les années 70. Toujours est-il que la configuration du travail a changé. Avec ses ordinateurs portables, smartphones, etc., on peut emmener son travail partout. Ce qui, au-delà de la question de l'espace dédié, interroge aussi notre conception du temps. La division en cours depuis un siècle (et qui au début était une revendication syndicale) qui séparait de façon nette notre journée en 8 heures de travail, 8 heures de vie privée et 8 heures de sommeil, n'a plus cours.

Pourtant, les bureaux sont encore nécessaires et tout en gardant certains aspects de la période “social-démocrate”, ils tiennent compte de nouveaux comportements. En effet, on est passé d'une économie de la production à une économie de la connaissance, non répétitive. Dans son texte “Power of the network”, Myerson divise en quatre grandes catégories cette nouvelle forme de travail :

> L'Académie, qui est un regroupement collégial d'employés se formant à une discipline ou cherchant à acquérir des connaissances communes. L'espace lui correspondant est le learning lab, à l'image de celui, emblématique, imaginé par le Centre d'innovation pour l'apprentissage de Stanford.

> La Guilde, qui s'inspire du Moyen âge : c'est un site où un groupe de gens s'adonnent à une même tâche. Dans les villes médiévales, il y avait ainsi un quartier des horlogers, des

joailliers, etc. L'espace adapté est le cluster de coworking. L'Hospital Club de Londres, par exemple est un lieu dédié aux "professions créatives" (musique, art, film..) et doté des équipements et studios adéquats pour enregistrer images et son...

> L'Agora est le lieu ouvert sur le monde ; c'est typiquement le tiers-lieu.

> Enfin, la Loge abolit la distance entre vie privée et professionnelle, c'est l'aire de travail intégrée à sa maison, chez soi : le bureau distant.

Si ces nouveaux espaces donnent une plus grande impression de liberté à ceux qui y travaillent, il ne faut pour autant pas se faire d'illusion. Aujourd'hui, plus besoin de superviseur pour vérifier si vous faites bien votre boulot. Votre trace numérique peut être suivie par votre patron, où que vous soyez...

Comment les architectes s'adaptent-ils à cette nouvelle configuration ? Ils essaient aujourd'hui de favoriser la créativité en produisant des environnements plus chaotiques, favorisant la sérendipité, explique Myerson. On construit ainsi des lieux parfois bizarres et un peu escheriens, avec des escaliers tortueux, pour encourager les rencontres et les événements imprévus. La créativité en sort-elle grandie ? Pas forcément systématiquement, rappelle Myerson, qui cite à ce propos un livre de Susan Cain, La force des discrets, qui prend la défense des introvertis et remet en cause l'obsession actuelle pour les réseaux sociaux et la communication à tout prix.

Les interactions de l'internet ne s'adaptent pas si bien au monde physique d'un bureau paysagé. Le ludique a aussi ses limites, et ce qui marche quelque part ne fonctionnera pas obligatoirement ailleurs : "les employés de Google à Zurich ne veulent pas toujours descendre un toboggan pour aller chercher un café" a ironisé Myerson.

Une autre tendance qui ne pourra que s'amplifier est le retour du "bâtiment fin". Les immeubles de

bureaux de l'ère de la première informatisation devaient caser les câbles dans des faux plafonds ou faux planchers, abriter des serveurs, etc. Or, tout se trouve désormais dans le cloud, on peut donc se contenter de constructions beaucoup plus légères.

A la fin de sa conférence, Myerson s'est livré à un exercice souvent repris lors de ce Lift 2014, celui des trois points : quelles sont les trois idées à retenir de sa conférence ? Tout d'abord, il nous dit qu'il ne faut pas s'imaginer que l'avènement du réseau va faire disparaître complètement les lieux de travail ; ensuite, que les particularités du monde de l'internet ne doivent pas forcément se reproduire dans l'espace physique. Enfin, il nous appelle à considérer les choses sur le long terme. Le monde du travail ne s'est pas transformé brutalement au cours des dernières années. Les transformations s'intègrent à un continuum de changements qui nous ramènent à la révolution industrielle. Ce qui est nouveau, a-t-il conclu, ce n'est pas le changement, c'est son rythme !

Rémi Sussan



4. Le bonheur au travail ! Sérieux ?

L'enthousiaste Henry Stewart (@happyhenry, blog) semble avoir toujours un large sourire accroché au visage. Il est le PDG de Happy, une entreprise de formation en informatique londonienne qui dispense des cours à quelque 20 000 personnes chaque année. Cette PME est souvent citée comme l'une des meilleures entreprises britanniques en ce qui concerne le bien-être au travail (elle a plusieurs fois remporté le concours Best Place to work). Est-ce que s'appeler Happy suffit à rendre son personnel et ses clients heureux ? Est-ce à dire que pour être heureux au travail la méthode Coué suffirait ?

“Si les gens travaillent mieux quand ils se sentent bien, alors quel devrait être l'objectif principal du management ?”, questionne avec un grand sourire, sur de son effet, Henry Stewart. “Oui ! Faire que les gens se sentent bien”. Pourtant, force est de constater que ce n'est pas si fréquent que cela, souligne-t-il depuis la scène de la conférence Lift France, en pointant le contre-exemple de John Lewis, la chaîne de grands magasins qui a récemment racheté Marks & Spencer, qui a décidé de faire de ce critère son premier principe de management.

“Qu'est-ce qui devrait changer dans les organisations si elles se préoccupaient avant tout du bonheur au travail ? Que serait un endroit où il fait

bon travailler ? Serait-il un endroit plus productif ? Plus innovant ?” Stewart cite quelques études sur le sujet, dont l'une, qui estime que les entreprises où il fait bon travailler ont globalement de meilleurs résultats sur les marchés boursiers que les autres.

La recette du bonheur : défi, confiance et autonomie

En bon bonimenteur, Stewart s'adresse au public : “Souvenez-vous ! Quand avez-vous été à votre meilleur lorsque vous travailliez ? Etait-ce à un moment où vous étiez bien payé ?” Aucune main ne se lève, confirmant par l'exemple ce que soulignent la plupart des études. “Etait-ce un moment où la communication était forte ? Etait-ce à un moment où l'on vous a posé un défi ? A un moment où l'on vous a fait confiance ?” A cette dernière question, presque toutes les mains du public se dressent... La motivation repose sur le défi et la confiance, explique Stewart, qui rappelle que c'est déjà ce que soulignait Maslow dans sa hiérarchie des besoins, où domine l'estime de soi, la réalisation de soi et la maîtrise de sa vie. Et Stewart de proposer sa pyramide des besoins en management. Rappelant que le nécessaire repose sur la rémunération, oui. Mais que tout en haut se trouve la confiance et le défi. Or, toutes les entreprises focalisent sur le bas de cette pyramide, tentent de motiver les gens par de meilleurs salaires, par des primes... Alors que

les endroits où tout le monde souhaite travailler sont ceux où l'on pense aussi à répondre aux besoins qui forment le sommet de cette hiérarchie. Pour Henry Stewart, le management a besoin de changer de paradigme.

“Parfois, on vous demande de trouver une nouvelle idée. Mais que se passe-t-il quand vous l'apportez ? Et bien tout le monde s'amuse à dire que cela ne convient pas.” Stewart propose une autre façon de faire : donner son accord sur la solution avant que la personne à qui on a demandé de la trouver ne la trouve. Le but : laisser de l'autonomie ! C'est comme cela que la cafétéria de Happy a été transformée. “Pourtant, si on m'avait demandé mon accord pour changer la cafète à Happy, j'aurais refusé ! Comme tout manager, je suis une barrière à l'innovation !”

Le meilleur moyen pour donner de l'autonomie aux gens est soit de les laisser contourner le système, soit faire que leurs décisions ne soient pas soumises à l'accord du manager. Stewart donne un autre exemple, avec le site internet d'Happy, une vitrine qui a son importance, puisque c'est l'un des premiers vecteurs pour recruter des clients la société ne faisant pas de publicité. En fait, explique Stewart, on n'a pas dit aux gens chargés de le construire de faire ce qu'ils voulaient. “On s'est mis d'accord sur la marque, sur les objectifs, sur l'image. On a précisé ce qu'on souhait générer comme visites.” Au final, quand Henry Stewart a vu le site la veille de sa mise en ligne, il ne correspondait pas à ce qu'il espérait. Mais, il a suivi son principe. Il n'avait pas son mot à dire. En un mois, les revenus provenant du site ont doublé et le nombre d'affaires ramené par le nouveau site, triplé. “Combien d'entre vous laisse de l'autonomie aux gens ?”

Et si on laissait les employés choisir leurs managers ?

Le projet Oxygen du pôle des ressources humaines de Google (le fameux département

People Analytics) a mis en avant les 8 qualités primordiales des managers. Etre un bon communicant, savoir exprimer de l'intérêt à ses subordonnés, être productif et orienté résultats, savoir emporter l'adhésion plutôt que de micro-gérer les situations et les gens, avoir des compétences techniques clefs, être un bon coach, aider ses employés dans le développement de leur carrière, avoir ou donner une vision claire. Après avoir à nouveau fait voter la salle, Stewart rappelle le classement de ces qualités. Montrer de l'intérêt à ses employés et donner du pouvoir arrive juste derrière “être un bon coach” ! Or, la plupart des managers estiment qu'encourager les gens ne fait pas partie de leur boulot ! Si l'on regarde les 5 principales fonctions du management, on se rend compte que celles qui motivent le plus les entreprises à promouvoir leurs cadres sont la stratégie et la prise de décision... Bien avant les rôles de coaching, de support ou de défi. Les managers les plus promus sont souvent ceux qui ont des compétences métiers, ce qui ne crée pas des capacités à gérer les gens. Et la plupart des promotions consistent à proposer aux uns de gérer les autres... Pour Stewart, nous avons besoin de mieux distinguer ceux que l'on promeut pour leurs compétences, que ceux que l'on promeut pour leur capacités de managers.

Un récent sondage révélait que 49% de la main d'oeuvre accepterait une baisse de salaire si elle pouvait changer de managers, s'amuse encore Henry Stewart. Un chiffre qui semble en dire beaucoup du délitement des organisations. “Beaucoup de gens disent j'adore mon boulot, j'adore les gens avec qui je travaille. Mais je ne supporte pas mon manager.” La plupart du temps, ils finissent par quitter l'entreprise. Celui qui reste, trop souvent, ce n'est pas le bon employé, c'est le mauvais manager.

“Pourquoi ne demande-t-on pas aux gens de choisir avec qui ils voudraient pouvoir travailler ? Pourquoi les gens ne pourraient-ils pas choisir de changer de manager ?” WL Gore et associés (Wikipédia) par exemple, l'entreprise qui a développé le tissu éponyme, a mis en place la possibilité de choisir son manager. Si vous voulez

devenir leader, il faut trouver des gens qui vous suivent !

La recherche du bonheur sur les lieux de travail devrait être la norme plutôt que l'exception, conclut bonhomme, Henry Stewart. Les gens ont de l'importance. Et le management ne devrait s'intéresser à rien d'autre. Le PDG de Happy, en très bon showman, est en tout cas un très bon défenseur de la trop invisible démocratie en entreprise. Une politique qui n'est certainement pas si simple à mettre en place diront les Cassandre... pour autant que ces difficultés ne soient pas avant tout une bien mauvaise excuse pour ne pas chercher à faire bouger le carcan de l'autorité.

Hubert Guillaud

PS : Pour ceux que ces propos stimulent, signalons que le "manifeste du bonheur", le Happy Manifesto, écrit par Henry Stewart, a été traduit en français à l'occasion de Lift France sous le titre Relax, et est disponible en libre téléchargement.



5. Poult : le management démocratique existe

Le groupe toulousain Poult est aujourd'hui le deuxième vendeur de biscuits en France, derrière Lu. Si la marque ne vous est pas aussi familière, c'est que Poult fabrique des produits affichant la griffe du distributeur. En fait, ses 5 usines et ses 800 employés fournissent quasiment toutes les chaînes de supermarchés et d'hypermarchés de l'Hexagone.

Jérôme Introvigne (@oimoci), ancien directeur de l'innovation a remplacé au pied levé Carlos Verkaeren, PDG de la société, sur la scène de Lift France. Il n'aurait logiquement pas dû être à Lift pour nous présenter cette dernière, puisqu'il l'a quittée la semaine précédente pour monter sa startup, Skiller, une plateforme collaborative de partage de compétence professionnelle ! Mais il reste cependant suffisamment enthousiaste à l'égard de son ancien employeur pour le représenter. Ce qui déjà en soi n'est pas si fréquent !

Poult a connu une révolution dans le management dès 2006 en permettant à des collectifs d'employés de décider des salaires et des investissements, rappelle Introvigne dans sa présentation. L'entreprise a également supprimé plusieurs niveaux hiérarchiques. Conséquence de ces mesures démocratiques radicales : la productivité a doublé !

“Aujourd'hui le milieu de l'entreprise se rengorge de mots magiques”, a commencé Introvigne : “innovation, collaboration, management... Mais a-t-on vraiment changé de méthodes depuis Taylor ?” Pourtant, il existe déjà une économie 2.0, basée sur des systèmes décentralisés et transparents, mais aussi sur la confiance, tels Uber ou Airbnb... On commence même à parler d'une société 2.0, caractérisée entre autres par la solidarité, la communauté et la reconnaissance des individus, voire d'un humain 2.0, le représentant de la génération Y immergée dans le numérique. Un humain 2.0 qui selon Introvigne, se manifeste plus par ses qualités de bienveillance et de confiance que par un intellect accéléré et un corps de cyborg.

“Il faut aujourd'hui remettre en question de nombreuses vaches sacrées du management, par exemple cesser de croire à la pratique de la carotte et du bâton, une option totalement improductive lorsqu'on poursuit des projets un peu intelligents”, a insisté Introvigne. Il faut revenir aux motivations intrinsèques, explique-t-il en s'inspirant de plusieurs ouvrages récemment parus sur le sujet, comme La Fin du management de Gary Hamel, Liberté et Cie de Isaac Getz et Brian M. Carney, ou encore La Vérité sur ce qui nous motive de Daniel Pink (qui fut un temps la plume du vice-président américain Al Gore). Du reste, l'une des initiatives de Poult a été de supprimer le système des primes, même pour les commerciaux.

Mais comment passer à la pratique ? Faire de l'innovation l'affaire de tous et non de quelques-uns. Comment créer une entreprise basée sur une croissance organique, laissant de la place à l'émergence de nouveautés ?

Depuis 2006, Poult a décidé de construire une entreprise basée sur la liberté et la confiance. En décembre 2010, Poult a fermé une journée pour proposer à ses employés de se réunir (ceux-ci étant payés qu'ils viennent ou non) pour discuter ensemble de l'avenir de la structure. Tous étaient présents : 400 personnes, dont 300 ouvriers. C'est suite à cette journée que l'entreprise a décidé de supprimer plusieurs niveaux hiérarchiques. L'entreprise a obtenu un Trophée de l'innovation pour cette initiative.

Par la suite, Poult a remporté le Trophée de l'innovation collaborative en 2012, puis celui des espoirs du management en 2013.

Dans sa recherche participative pour transformer et améliorer son organisation, les employés ont introduit d'autres idées, comme celle des leaderships tournants. Les comités de direction, qui ne servent à rien, ont été supprimés : les gens contournent les règles de toute façon. Et tout le monde sait que les usines fonctionnent bien mieux la nuit, quand les managers sont partis se coucher ! Poult a également lancé un projet de rédaction de la constitution de l'entreprise, rédigé par une équipe comportant un tiers d'ouvriers, un tiers de middle managers, un tiers de cadres. Sur le même modèle, elle a créé également une équipe pour gérer les investissements.

Par ailleurs, la société a aboli les "silos fonctionnels" : ce système dans lequel les gens du marketing parlent avec les gens du marketing, les acheteurs à leurs collègues du service des achats, etc. Maintenant, les travailleurs sont regroupés en famille de produits (par exemple la famille "tartelette")... qui désignent des représentants dans le groupe investissement ou dans les groupes de leaderships tournants. Le volontariat marche mieux que l'obligation, rappelle Jérôme Introvigne. La transdisciplinarité mieux que l'expertise.

C'est ainsi que l'ouverture à tous des processus de décision s'est répercutée sur la créativité en matière de produits. Ainsi, aujourd'hui, l'entreprise travaille à produire des biscuits en forme de Lego, "pour que les enfants puissent enfin s'amuser avec la nourriture". Autre idée de produit née dans l'usine, nous explique l'Expansion : des biscuits en forme de tablettes de chocolat sécables. De telles innovations sont indispensables, continue le magazine, car "les nouveautés représentent 70 % de de la croissance du groupe".

Au-delà de cet aplatissage hiérarchique, le groupe Poult a intégré la logique du numérique en comprenant que "l'information veut être libre". En résumé, tous les salariés ont accès à l'information via les réseaux sociaux. Chez Michelin, a ironisé Introvigne, les actionnaires sont au courant des changements avant les employés."

Dans cette logique démocratique, il était logique que la formation, voire la possibilité de créer sa propre activité, soit valorisée au sein de la société. En 2010 un groupe de salariés a ainsi créé la "Poult Académie", une formation pour aider les salariés à créer de nouvelles opportunités d'affaires pour le groupe en quelques mois.

La Légumerie est un bon exemple d'activité passée par le système d'incubation de Poult. Créée par Karine Gallnhafer contrôleuse de gestion au sein du groupe, il s'agit d'une chaîne de camions qui proposent non seulement de vendre, aussi d'éplucher et laver les légumes (voire de les cuisiner) à des clients soucieux de manger sainement des produits frais, bio et d'origine locale.

Pour réinventer son entreprise, le groupe Poult a transformé son organisation, ses principes managériaux, la formation et l'information. Son programme désormais se focalise beaucoup sur l'innovation ouverte, non seulement au sein de l'entreprise, mais également avec des artistes, des chercheurs et d'autres entreprises...

Avec la conférence d'Introvigne se clôt la séquence Lift consacrée aux nouveaux collectifs de

travail (où intervenait Jeremy Myerson et Henry Stewart). Le bonheur, la créativité sont-ils en passe de devenir l'apanage de tous au sein d'une entreprise ? Ou ne s'agit-il que d'un phénomène marginal et transitoire (un marxiste formé "à l'ancienne" ne verrait sans doute dans ce discours et ces pratiques qu'une nouvelle superstructure destinée à justifier le bon vieux capitalisme). Peut-on vraiment espérer que le travail (dont l'étymologie, rappelons-le, vient d'un mot latin désignant un instrument de torture) devienne vraiment et pour tous, du poste le plus humble au sommet de la hiérarchie (aplatie ou non) une occasion de développement personnel ?

Rémi Sussan



6. Et vous, quel est votre chiffre d'affaires au kilomètre ?

“Cela fait 12 mois que je ne travaille plus assis sur une chaise. Je suis programmeur. J'exerce en milieu rural, dans les Cévennes”. C'est ainsi que se présente Benoit Pereira da Silva (@bpereira-dasilva) sur la scène de Lift France, avec calme et douceur. Son titre s'affiche sur l'écran de sa présentation derrière lui : “marcheur-programmeur”, version post-post moderne du “chasseur cueilleur”.

La chaise tue beaucoup

La bipédie est une caractéristique physique des homo sapiens et de quelques autres espèces. La nôtre est permanente, comme l'autruche, explique le développeur qui sait aussi se faire anthropologue. Nos corps et nos capacités cognitives fonctionnent de la même manière que nos ancêtres. “Notre corps biologique est celui du temps de l'évolution, plus que celui du temps de mutation des techniques ou du temps des transformations des modes de vie.” Alors que nos capacités de traitement informatique n'ont cessé de progresser, nos capacités cognitives, elles n'évoluent pas. Et nos capacités physiques ? Benoit Pereira da Silva présente un amusant graphique où il rapproche l'évolution dans le temps de ses capacités cognitives (stables), des capaci-

tés de traitement des ordinateurs qu'il utilise et de son poids. Sur le graphique, sa prise de poids jusqu'en 2013, date où il s'est mis à travailler en marchant, est on ne peut plus régulière.

“Notre bipédie n'est plus permanente. Nous passons beaucoup de temps assis ou allongé alors que notre corps est un corps de marcheur, adapté au mode de vie actif des chasseurs cueilleurs”, explique-t-il en arpentant la scène de droite à gauche sans jamais s'arrêter, comme si le fait de marcher était le meilleur moyen pour nous en convaincre. Pour lui, ce décalage, ce hiatus est le signe d'un problème de fond, de rythme entre nos modes de travail et de vie. “Les travailleurs du numérique sont tous assis devant des bureaux. Nos corps s'engraissent. Notre système lymphatique déraille. Les cancers et les maladies cardio-vasculaires augmentent. La chaise tue beaucoup.”

Un arrêté de la Cour européenne d'avril 2013 est pourtant venu rappeler que tout travailleur pouvait avoir accès à une table ajustable en hauteur pour travailler debout. Pourtant, la plupart des employés de bureau travaillent assis, au moins huit heures par jour. Pour le développeur activiste de la santé, il faut accorder la transformation radicale de nos modes de vie à notre réalité biologique. C'est un impératif de santé publique. En 2009, il a entendu parler des bureaux debout et a lu des témoignages d'informaticiens qui étaient passés au bureau debout voir au bureau

marchant, en y ajoutant un tapis roulant. Il a lu l'essai de Frédéric Gros, *Marcher*, une philosophie. Et a lu les propos du docteur James Levine, qui vient de publier *Get Up*, qui raconte l'origine de sa lutte contre la posture assise. Inspiré par cette expérience, mal à l'aise avec sa prise de poids, Benoit décide de commencer à travailler debout, puis acquiert un tapis de marche pour ne plus travailler qu'en marchant.

Développer son chiffre d'affaires au kilomètre parcouru

“La marche est un effort doux et continu. Qui prend le contrepied des pratiques par “spasmes”» (c'est-à-dire des pratiques qui nécessitent un effort court et intense, comme la course par exemple, NDE). La marche est une activité lente qui s'inscrit dans un temps long. C'est une activité inconsciente, d'arrière-plan, et qui redonne la faim, le sommeil, épuise, améliore la circulation et consolide les muscles. Contrairement à d'autres activités sportives, elle permet d'être actif sans s'obséder.” Benoit a perdu 20 kilos sans faire aucun régime, juste en marchant en travaillant. Il a retrouvé des cycles de sommeil profond. La faim. La marche a donné une limite à ses journées de travail. Son épuisement physique correspond au temps de travail adéquat d'environ huit heures par jours.

Pourtant, marcher à l'intérieur, sur un tapis roulant n'était pas pleinement satisfaisant. Son statut de consultant lui permet de dégager du temps d'expérimentation. Il imagine alors un bureau nomade pour marcher dans les champs, sur les chemins... Avec l'aide de quelques partenaires, Benoit Pereira da Silva se lance dans la conception d'un bureau nomade, tout terrain, autonome en énergie. Après plusieurs prototypes, il conçoit un bureau équipé d'une caméra montée sur un drone pour partager son expérience. Il met au point un dispositif complexe, équipé d'une carriole pour tirer un panneau solaire pour lui fournir de l'électricité et une batterie... Un dispositif

assez lourd qui totalise 50 kilos, dont 25 portés par la carriole (vidéo). Cet été, il a marché 100 km dans les Cévennes.

“Comme les entreprises possèdent des tableaux de bord, j'ai mis en place un tableau de bord de moi-même.” Sur son tapis roulant, Benoit marche à 3 km/h et réalise 20 à 30 km par jours. Il a marché 6333 km sur son tapis depuis 2013, dont 4111 km en 2014. Il marche en moyenne 8 heures par jour. Il a marché en travaillant 333 jours sur 452 depuis le 25 juillet 2013. Il utilise le Pulse de Withings pour compter ses pas, mesurer son temps de sommeil, son rythme cardiaque. La semaine dernière il a fait 271 000 pas, soit environ 207 km. Il produit un journal de données psychométriques et physiologiques, depuis Hours Tracker (un outil pour mesurer son temps de travail et facturer ses clients), depuis les données produites par son tapis roulant, depuis la balance connectée de Withings pour surveiller son poids, depuis Sloccount pour mesurer le nombre de lignes de code qu'il réalise. Il est capable de mesurer son “chiffre d'affaires au kilomètre parcouru”. Un chiffre d'affaires qui progresse. Pour lui, les résultats sont éminemment positifs. Son poids, son sommeil, son travail... tout semble sous contrôle.

Pour lui, l'avenir du travail doit imaginer des choses compatibles avec nos réalités biologiques, conclut le développeur marcheur. Nous devons réfléchir à des couloirs de marche pour téléphoner, à des open spaces équipés de tapis roulant, à des circuits piétons, à des parcs et fermes pour travailleurs ambulants, à des champs et parcours de travail...

Les prototypes qu'il imagine et que d'autres imaginent aussi montrent que les bureaux nomades doivent être encore perfectionnés. On doit encore inventer les pupitres mobiles, les “habits bureaux”, les systèmes immersifs, les interfaces d'interaction vocale... Les employeurs doivent s'intéresser à ces systèmes, insiste-t-il. “Il est de notre devoir d'inventer, d'expérimenter, de tester, d'incuber des idées, des astuces, d'imaginer des systèmes libres pour fabriquer des dispositifs à

bas coûts”, explique-t-il en invitant à rejoindre la communauté des travailleurs marcheurs. La marche, le fait de nous mettre debout est ce qui nous a fait hommes. Comme nous le disions il y a peu, nos outils ne peuvent nous faire oublier notre corporalité.

Hubert Guillaud



7. Productivité : nouveaux capteurs, nouveaux indicateurs

Nous avons souvent évoqué sur InternetActu.net les badges sociométriques imaginés par Sociometric Solutions (@sociometric), cette spin-off du MIT, lancée sous la houlette de Sandy Pentland. Des badges qui nous semblent assez emblématiques des nouveaux capteurs et des nouveaux indicateurs que les nouvelles technologies peuvent imaginer pour changer notre conception de la productivité et notre rapport au travail. C'était donc un plaisir d'écouter Ben Waber (@bwaber), leur fondateur, sur la scène de Lift France. Ce jeune entrepreneur, étudiant à Harvard et au MIT, auteur d'un livre sur la question de l'analyse des données, People Analytics, est à la tête de Sociometric Solutions, qui n'est pas tant une entreprise qui commercialise un capteur, qu'une société d'étude et d'aide à la conduite du changement, en utilisant les technologies d'aujourd'hui, notamment et principalement les outils d'analyses des réseaux. Pour Waber, Sociometric Solutions est une société qui entend mesurer des faits sociologiques avec de nouveaux outils.

“On ne sait pas mesurer la manière dont on travaille”

“Souvent quand on demande aux gens à com-

bien de personnes ils ont parlé au déjeuner, ils ne connaissent pas la réponse. Nous ne sommes pas bons pour répondre à ce type de question. Nous savons mal rendre compte, mesurer. Quand on regarde comment les entreprises sont gérées, on est souvent confronté à des questions de perception. Quand on demande à une équipe de vente à combien de personnes elle a parlé, bien souvent, elle est incapable d'avancer un chiffre exact.”

Nos organisations sont encore constituées comme on constituait les équipes de baseball. Pendant longtemps, de vieux joueurs ont jugé de manière subjective de jeunes joueurs. Jusqu'en 2001. Jusqu'à ce que Billy Bean utilise des critères techniques, des métriques (on parle de Sabermétrie) sur le comportement, le nombre de lancés réussis... Comme le raconte le livre et le film consacré à cette révolution du baseball américain, Moneyball, on a traité Billy Bean de fou, jusqu'à ce que les jeunes joueurs qu'il avait recrutés avec ces techniques forment la meilleure équipe du championnat américain. Sociometric Solutions veut faire exactement la même chose que Billy Bean, mais dans le domaine des affaires.

“On ne sait pas mesurer la manière dont on travaille”, insiste Waber. Et comme on ne sait pas mesurer le travail, cela explique pourquoi il est si difficile de changer une organisation. 60% des fusions-acquisitions sont des échecs rappelle-t-il. On change les organigrammes, mais pas ce que

font les gens et comment ils le font. On travaille sur l'organisation hiérarchique des managers, mais personne ne s'intéresse à ce qu'il se passe à la machine à café. "Qui sait dans son entreprise qui a le plus d'influence sociale ? Comment peut-on le mesurer ?"

Sociometric Solutions a imaginé un badge – que Waber porte autour du cou – capable de savoir à quel endroit vous êtes, le nombre de personnes avec qui vous parlez, comment vous leur parlez. Sociometric Solutions ne s'intéresse pas à ce qui est dit, mais à qui et comment c'est dit. Plusieurs recherches ont montré que, lors d'une réunion, ce qui favorise l'intelligence collective, ce qui permet d'avoir le plus d'idées ou de mieux les mesurer, c'est que la parole soit répartie de manière équilibrée. Et chacun de repenser à la dernière réunion à laquelle il a participé... "Qui parle ? Les échanges ont-ils été équitables ou les mêmes personnes ont-elles mobilisé la parole ? Quels étaient le ton, la vitesse, la modulation des voix ? Quelle était la posture des gens ? En repli ou en avant ? Quel était leur niveau de fatigue, de stress, d'anxiété ?..." Beaucoup d'outils de mesure permettent désormais de répondre très simplement à toutes ces questions.

On peut aussi utiliser des outils pour étudier les réseaux à l'intérieur des entreprises. La valeur d'un e-mail est bien plus importante quand il se transforme en sonde sociale, sourit Ben Waber. "Qui communique avec qui ? Quand ? Comment l'information s'écoule dans une entreprise, comment circule-t-elle ?" C'est ainsi que Sociometric a construit ses outils pour étudier les relations sociales en entreprises. Via les badges, ces capteurs des interactions réelles que l'entreprise complète parfois d'études via les outils numériques pour comprendre la structure des réseaux en entreprise. Sociometric Solutions équipe pendant quelques semaines tous les employés volontaires d'une firme de badges pour comprendre et analyser leur fonctionnement de groupe. Cela nécessite beaucoup de précautions et d'explications préalables pour faire comprendre à tous l'enjeu et insister sur le fait que l'entreprise qui fait appelle à eux n'a jamais

accès aux données collectées, juste à leur synthèse réalisée par les experts de Sociometrics.

Etes vous sûr que vous devriez virer l'employé qui n'est pas le plus productif ?

Pour nous faire comprendre l'impact de ces expérimentations, Ben Waber revient sur quelques cas d'études. Il évoque ainsi une société d'informatique pour laquelle ils ont travaillé, spécialisée dans l'hébergement et le développement de serveurs. Dans ce type d'entreprises, les gens sont payés sur la rapidité à changer une configuration. Or, il n'est pas toujours si simple de trouver ces solutions. L'un des meilleurs prédicateurs de performance en la matière repose sur la façon dont on parle à ses collègues. "Quand on a une question à poser, une difficulté à laquelle on est confronté, la plupart des employés aiment se tourner vers un autre, plus qualifié ou plus expert." En réalisant l'analyse des interactions entre employés dans l'entreprise, le cabinet d'étude de Ben Waber a montré qu'il y avait 4 personnes auxquelles tous les techniciens parlaient. Mieux. Quand les techniciens leur parlaient, ils terminaient leur tâche technique beaucoup plus vite, mettant en moyenne 33% de temps en moins à l'accomplir ! La productivité de ces 4 employés, elle, était assez moyenne, voire pas très bonne. Ils prenaient du temps sur ce qu'ils avaient à réaliser pour aider leurs collègues. Mais au final, ils étaient capables d'aider 20 personnes à être 30% plus efficaces. Suite à cette étude, l'entreprise a changé son organisation pour permettre à ces experts d'être en supports à leurs collègues. Un exemple qui montre que les entreprises devraient s'intéresser aux employés qui aident les autres...

Dans une entreprise, manger avec ses collègues vaut des milliers d'euros

Ben Waber évoque un autre exemple, en nous montrant le graphe des relations des employés

de plusieurs agences d'une banque de détail commerciale. Là où les relations sont le plus distribuées, là où tout le monde parle à tout le monde, c'est l'agence qui marche le mieux. Elle vend trois fois plus de contrats que les autres agences... Tout l'enjeu a alors été de comprendre pourquoi les autres agences étaient dans une autre configuration. Dans l'agence qui marchait le mieux, chacun recevait une prime à la performance, mais c'était une prime distribuée à tous, alors que les autres agences avaient préféré favoriser des primes individualisées. Certaines agences montraient que la raison du manque de relations entre employés s'expliquait principalement du fait qu'elles occupaient un immeuble sur deux étages qui agissait comme une barrière psychologique, et ce, alors que louer des bureaux sur un ou deux étages coûte bien souvent la même chose, sans se rendre compte de l'impact que cela peut avoir sur les résultats de l'entreprise. Enfin, les graphes montraient également la difficulté d'intégration des nouveaux employés, qui étaient souvent et longuement isolés.

Suite à cette étude, la banque a fixé des objectifs de groupes partout. Ils ont déplacé des bureaux pendant quelque temps pour faciliter les croisements et le partage d'information. Pour les nouveaux isolés, il a suffi de recommander de les emmener déjeuner avec d'autres collègues. "Manger avec quelqu'un, dans une entreprise, vaut des milliers d'euros", estime Ben Waber, forts des preuves rapportées par ses badges. Dans les agences où ces changements ont été implémentés, le chiffre d'affaires a progressé de 11%... Avec Waber, tout semble devoir se terminer par un chiffre.

Inégalités hommes femmes au travail : tout s'explique par les enfants !

Les données collectées peuvent servir à interroger bien d'autres problèmes, s'amuse Ben Waber. Il a utilisé les données recueillies sur les entreprises avec lesquelles il avait travaillé pour

vérifier si les hommes et les femmes avaient des comportements différents au travail. Si on regarde les interactions, les hommes et les femmes n'ont pas de comportements sensiblement différents. Or, il y a des différences dans les résultats puisque l'on se rend compte qu'ils sont promus de manière bien différente à des moments différents, au bénéfice des hommes et au détriment des femmes. Waber a regardé si cette différence s'expliquait par l'énergie, la manière de s'exprimer avec les autres ou les réseaux relationnels. Là encore, les résultats n'étaient pas significatifs. Faut-il croire que la réalité biologique est la seule différence entre hommes et femmes ? Le fait d'avoir des enfants est-il le principal obstacle à l'égalité homme femme au travail ? Waber a participé à une étude menée à Stanford consistant à créer de faux CV pour répondre à des demandes d'emploi en modifiant uniquement le sexe des faux candidats et le fait qu'ils aient des enfants ou pas. L'étude (.pdf) a ainsi montré que les candidats les plus recherchés étaient les hommes avec enfants. Pourquoi ? Parce que dans les représentations des managers, ces hommes seront plus impliqués dans leur travail pour ne pas le perdre du fait de leurs responsabilités familiales. La catégorie la moins recherchée était au contraire les femmes avec enfants, parce que le sens commun veut qu'elles soient moins impliquées dans leur travail du fait de leurs obligations familiales. Deux réalités assez proches, mais deux perceptions, deux biais culturels radicalement différents. Pour Waber, valoriser les femmes ne suffira pas à lever ce biais cognitif. Combattre ce type de représentations nécessite un engagement de chacun et de toute la société.

Ce n'est qu'en étudiant les données qu'on pourra savoir comment changer les comportements, conclut leur apôtre. L'important pourtant n'est pas tant d'observer les données, de les mesurer, que de lier les résultats. Et là, nous avons encore du travail, estime l'entrepreneur-chercheur.

Hubert Guillaud



8. Digital Labor : comment répondre à l'exploitation croissante du moindre de nos comportements

Pour le sociologue Antonio Casilli (@AntonioCasilli, blog), le travail numérique que nous accomplissons en ligne prête à confusion, explique-t-il en conclusion de cette 6e édition de Lift France. Pour donner de la matière à cette confusion, il montre une image de Google Hands, le livre réalisé par le designer américain Benjamin Shaykin, une compilation d'images provenant des livres numérisés par Google qui montrent les mains des opérateurs chargés de scanner les livres qui composent l'incroyable bibliothèque de Google. Une manière de montrer les petites mains, les hommes à l'oeuvre derrière l'immense entreprise de numérisation des connaissances humaines.

Mais il n'y a pas que des opérateurs qui travaillent pour Google. Nous travaillons tous pour lui, explique-t-il en évoquant ReCaptcha, ce service gratuit qui permet de distinguer un homme d'un robot logiciel pour valider une authentification ou un commentaire. En utilisant cet outil, nous contribuons tous à améliorer la numérisation accomplie par Google Books ou par Street View, puisque nous contribuons à identifier des numéros ou des mots pour les services de Google. Avec ReCaptcha, nous réalisons des tâches assimilables au travail. C'est ce que les scientifiques, à la suite du livre éponyme de Trebor Scholz ont appelé, le Digital Labor. La différence entre les opérateurs de Google chargés de numériser des

livres anciens et nous, c'est qu'eux sont rémunérés. Depuis 2011, plusieurs voix se sont élevées pour dénoncer les Gafa qui exploitent les contributions des utilisateurs sans leur offrir de rémunération en retour.

Doit-on, peut-on, pour autant parler d'exploitation ? Chaque like que nous déposons sur Facebook mesure notre participation comme notre performance. Chaque like permet de construire une réputation, un capital social, mais aussi mesure notre participation sur ces plateformes. En fait, il suffit de saisir une recherche dans un moteur de recherche pour produire de la valeur pour lui, permettant d'améliorer son moteur et ses résultats. Le problème est que ce travail est un travail de "faible intensité" qui, pour cela, peine à être reconnu comme tel. Pourtant, s'enregistrer sur Skype nous rend bel et bien travailleur pour Skype, puisque chaque contribution permet d'améliorer le modèle logiciel.

L'un des exemples les plus fameux de cette exploitation des contributions de la foule que l'on désigne souvent sous le terme de crowdsourcing, est bien sûr le fameux Mechanical Turk d'Amazon (Wikipédia). Ce service, basé sur la métaphore du turc mécanique, ce faux automate du XVIIIe siècle, permet de faire distribuer par un logiciel des tâches simples et répétitives à une foule de contributeurs humains, pour accomplir ce que les intelligences artificielles ont encore bien du mal à accomplir, comme reconnaître des

visages, trier ou étiqueter des images, ranger des chansons dans des playlists, extraire des données d'images... explique-t-il en montrant une fiche de paye d'un travailleur enregistré sur Mechanical Turk. Le turc mécanique d'Amazon est l'emblème de la fragmentation, de la parcellisation et de l'atomisation du travail

Le travail au sens large est en train de changer, estime Antonio Casilli. Sa définition devrait être mise à jour pour prendre en compte le brouillage entre activité travaillée et temps de vie. Et le sociologue de parler de Weisure (Work et Leisure) ou de Playbor (Play et Labor), pour marquer cette confusion. "On ne sait jamais si on s'amuse ou si on produit de la valeur pour quelqu'un. Quand je like quelque chose, est-ce que je fais un signal amical à quelqu'un ou est-ce que je produis de la valeur pour la plateforme que j'utilise ?" Le temps des luttes syndicales passées cherchant à imposer la journée de 3 fois 8 heures (8 heures de travail, 8 heures de repos et 8 heures pour s'amuser) est terminé. Désormais on relève ses e-mails avant de prendre son café. On ne sait plus départager l'activité travaillée du temps de vie.

Le temps et la séparation des activités ne sont pas les seuls brouillages en cours, rappelle Antonio Casilli, en évoquant le livre de Marie-Anne Dujarier sur Le travail du consommateur, qui pointe le brouillage entre la figure du producteur et celle du consommateur. "Chez Ikea on achète le privilège de monter son meuble comme Facebook nous donne le privilège de pouvoir discuter avec nos propres amis". Le Digital Labor est bien ce travail cognitif qui tire profit de nos relations humaines, de nos affects, de nos sociabilités ordinaires, qui va extraire de la valeur du fait de parler à notre famille, d'avoir des amis, de faire communauté.

Force est de reconnaître que les théoriciens de l'internet n'avaient pas anticipé ce processus de captation de valeur. Richard Barbrook, le théoricien de l'idéologie californienne dans son article The Hi-Tech Gift Economy (L'économie du don high-tech), en 1998, émettait l'hypothèse

que l'internet relevait de l'économie du don et promettait de nous ramener aux sociétés prémodernes. Force est de constater qu'on en est revenu. Les situations d'exploitation algorithmique tout comme l'économie du partage nous en ont détournés. Désormais, comme l'explique le journaliste italien Carlo Formenti (Wikipédia, blog) dans Felici e sfruttati (Heureux et frustré), des entreprises captent cette valeur et mettent les utilisateurs dans la situation paradoxale d'être à la fois heureux et exploités. Car le paradoxe est bien là. Dans cette exploitation croissante du moindre comportement, l'utilisateur ne se sent ni aliéné, ni détaché de sa propre production, de sa communauté ou de sa sociabilité. Au contraire. Ces plateformes prédatrices sont la condition de son inscription.

Ce paradoxe exprime très bien le problème de perception du Digital Labor et de ses effets. Une prise de conscience est cependant engagée, estime le sociologue. En Allemagne, la confédération s'est insurgée contre le travail précaire favorisé par le numérique. Partout, on voit se multiplier le hacking, le sabotage des plateformes ou le piratage des données pour les rendre à la communauté. Certes, ces gestes sont illégaux, mais le désarroi qu'ils expriment traduit bien un changement de perspective sur l'apport de ces plateformes. Partout, on voit poindre un désir de régulation qu'expriment très bien les actions collectives menées contre Google ou Facebook. La class action Europe vs Facebook lancée par l'Autrichien Maximilian Schrems a rassemblé 25 000 signataires réclamant une rémunération symbolique de 500 euros chacun pour l'usage de leurs données (il est d'ailleurs toujours possible de la rejoindre).

Cette question de la rémunération des internautes se cristallise aujourd'hui autour de deux grandes options, résume rapidement Antonio Casilli. La première, portée par Jaron Lanier notamment, repose sur le modèle du micropaiement et le principe des royalties et consiste à rétribuer l'utilisateur quand on utilise ses données. Certes, ce modèle semble adapté à ce travail à faible spécialisation et intensité décrit. Mais l'internet est-

il encore le lieu de publication de contenus ? Une grande partie de l'internet est désormais basée sur la publication et l'émission de données. A l'heure de l'informatique ambiante, des capteurs, de l'internet des objets, l'internet devient de plus en plus un outil d'émission de données. La volonté de publier de l'émetteur n'est plus nécessaire. D'où l'idée de la seconde option, qui a visiblement la préférence du sociologue, celle d'un revenu inconditionnel universel des internautes. En évoquant l'initiative citoyenne européenne pour le revenu de base inconditionnel, Casilli explique que ce revenu inconditionnel universel serait à la fois un moyen de sortir le travail de l'activité privée, de donner du pouvoir aux utilisateurs face à des entités qui ont plus de puissance qu'eux et également de reconnaître la nature collective de ce travail. Pour Casilli nous devons oeuvrer à faire en sorte, qu'à travers le revenu universel, on puisse redonner aux Communs, c'est-à-dire redonner à tous la valeur et la richesse que cette collectivité a elle-même produite.

Mais la valeur produite par les utilisateurs permet de rendre ces services gratuits, remarque un participant. "Oui, on dit souvent que si vous ne payez pas c'est que vous êtes le produit", rappelle Antonio Casilli. "Il me semble plutôt que si vous ne payez pas, c'est que vous êtes le travailleur, l'ouvrier du service." Or, si on produit le service, nous devons en retirer un avantage, mais également une contre-partie équitable. On peut imaginer ainsi que l'utilisateur soit demain payé pour mettre à disposition son carnet d'adresses à un tiers. Quel mécanisme d'enchère permettra de trouver le prix juste ? Et surtout, ce mécanisme pourra-t-il être équitable, c'est-à-dire faire de manière qu'il n'y ait pas de différence de pouvoir entre l'utilisateur et le service. On voit bien aujourd'hui que quand une application vous demande d'accéder à vos données, il n'y a rien d'équitable. Les Communs promettent de nouvelles manières de produire et de faire société, nous devons nous y intéresser pour favoriser leur essor, conclut Antonio Casilli. On ne pouvait rêver mieux pour conclure cette journée de conférence sur le travail que de le faire sur la

défense des biens communs. Si la vie privée a cessé d'être un droit individuel pour devenir une négociation collective, comme le souligne Antonio Casilli dans un récent article, alors, comme l'explique le juriste Lionel Maurel, il reste à en faire émerger les institutions qui permettront d'en faire un véritable bien commun. C'est en ce sens qu'il faut certainement lire ce que nous dit Casilli sur le revenu de base. Le voir comme un moyen, un levier, pour changer notre rapport au travail.

Hubert Guillaud

Pour ceux souhaitant prolonger ce sujet, les 14 et 15 novembre à New York se tiendra une grande conférence scientifique sur le Digital Labor (#DL14), à laquelle participera d'ailleurs Antonio Casilli.



B

CARREFOUR DES POSSIBLES

Partageons la culture de l'innovation

Initié par la Fing, avec le soutien de la Région Provence-Alpes- Côte-d'Azur, le Carrefour des Possibles réunit pour chaque édition une équipe de veilleurs pour détecter 10 projets numériques aux scénarios d'usages innovants. En s'appuyant sur la richesse et la diversité des initiatives locales, cette démarche permet le croisement des pratiques et a pour ambition de favoriser un climat propice à l'innovation.

Cette soirée, ouverte à tous (entrepreneurs, artistes, agents publics, universitaires, agitateurs, étudiants, etc.), a pour vocation de faciliter les connexions entre des porteurs de projets innovants et vous.

En lien avec la thématique de Lift with Fing «TR:availler demain» !), le Carrefour des Possibles met à l'honneur des innovations qui interagissent avec le travail, son organisation, ses relations sociales ou les services. Venez mieux comprendre ce qui se joue en chaussant les lunettes de l'innovation et des nouveaux usages.

> Retrouvez les 10 projets sélectionnés lors du Carrefour des possibles

> Retrouvez la vidéo du live



C

QUESTIONS NUMÉRIQUES

Prenons le temps d'anticiper !

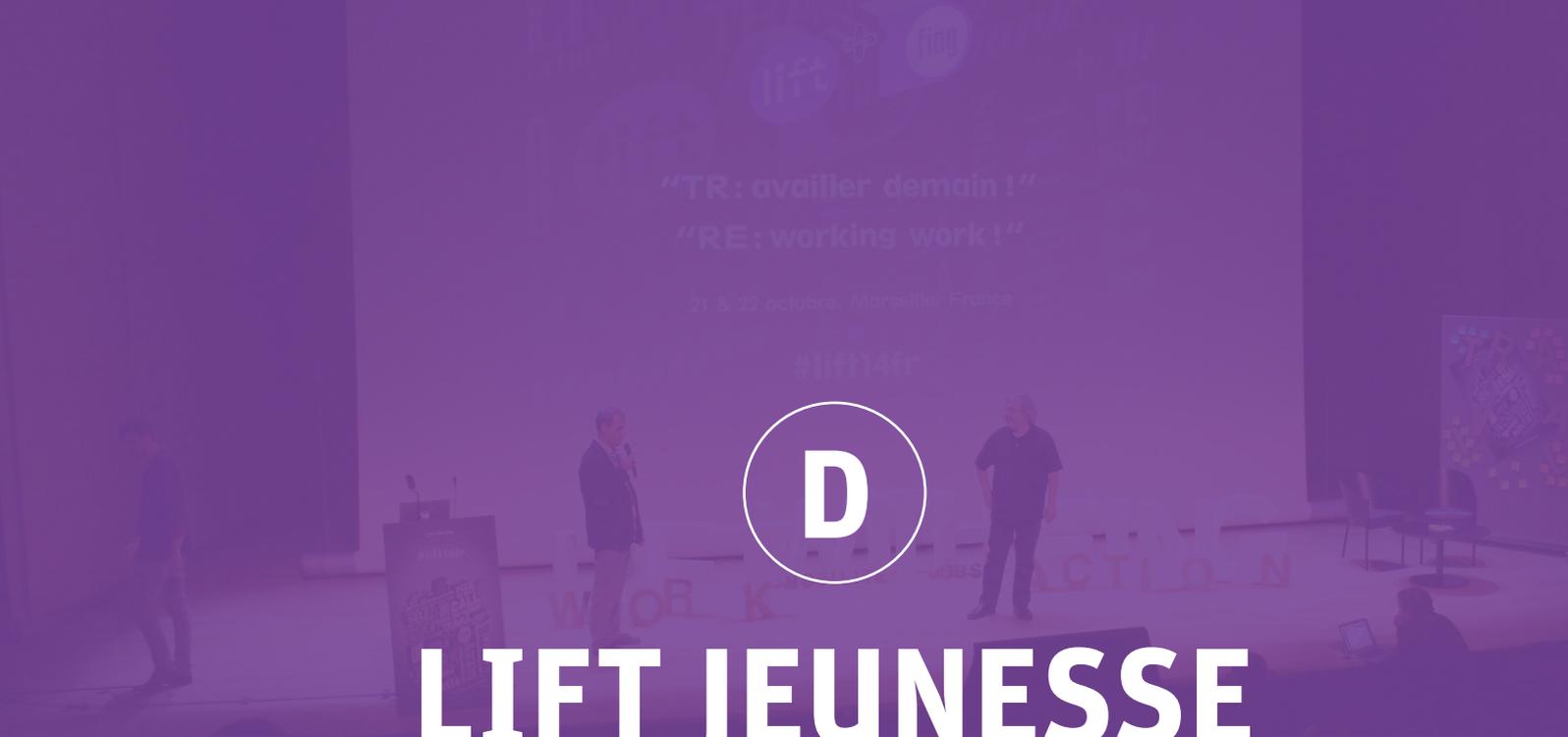
A l'intersection des innovations techniques, des mutations économiques et des transformations sociales, quelles sont les “Questions numériques” qui marqueront les années à venir ?

Ces questions sont essentielles pour anticiper plutôt que réagir. Chacun d'entre nous se les pose régulièrement, à sa manière, dans son activité. Mais trop souvent, sans y passer le temps nécessaire, sans les partager suffisamment, sans tirer parti des idées des autres.

D'où l'idée de proposer une démarche collective, annuelle, continue qui s'installe durablement dans le calendrier : convier décideurs, chercheurs et innovateurs, spécialistes ou non du numériques à formuler ensemble les «questions numériques» des années à venir – et à commencer d'imaginer les manières d'y répondre.

Questions numériques, c'est donc à la fois :

- > Un rendez-vous annuel de référence : la publication du Cahier d'enjeux et sa présentation lors d'une manifestation internationale.
- > Un processus continu : identifier et cartographier les tendances, émergences et tensions ; choisir ensemble les plus importants ; en ateliers (2-3/an), élaborer ensemble les “Questions Numériques” et commencer à se projeter dans l'avenir qu'elles dessinent.



LIFT JEUNESSE

Parce que les défis de demain seront ceux de la jeunesse d'aujourd'hui

Une centaine de lycéens et d'étudiants encadrée par les accompagnants d'Echanges phocéens ont bénéficié des exposés de Véronique Routin et Rémi Sussan de la Fondation Internet Nouvelle Génération qui ont présenté comment repenser le travail à l'ère de l'économie numérique. Olivier Fournout de Paris Tech est revenu sur la façon dont les Héros de cinéma sont présentés entre actions, innovations, interactions en empruntant aux formes disparates de management des organisations avant que Benoit Thieulin, président du Conseil national du numérique (CNN) ne partage son enthousiasme et l'ambition française pour le numérique. Ces chercheurs et professionnels issus du monde numérique qu'ils ont pu interroger, ont ainsi permis à ces jeunes de porter un regard différent et parfois décalé sur les évolutions en cours dans les nouvelles technologies et les interactions avec le monde.

LIFT Jeunesse a été rendue possible par Centrale Marseille et la FING. Dans leur immense majorité, ces jeunes issus prioritairement de l'éducation populaire ont été accompagnés par des étudiants du supérieur, dans le cadre d'actions de tutorat. A l'issue des conférences, ils ont pu participer à la réalisation d'un plateau télé directement sur le medialab animé par l'association O2 Zone (*voir reportage, section «Vidéos»*).

A Marseille, le travail du futur dans tous ses états



E

LA PRESSE EN PARLE...

DERNIERE MINUTE

12:20 - Le pape François invite l'Europe à ren...
 12:04 - La Chine investit dans le ferroviaire po...
 11:58 - Les marchés européens poursuivent s...
 11:55 - Second tour Essebsi-Marzouki en déc...
 11:49 - Paris reporte jusqu'à nouvel ordre la li...

1 / 5

DE DÉPÊCHES

« Au coeur du labo où s'expérimentent les pistes d'innovation de la Fing » *La Tribune*

« Le numérique bouleverse nos méthodes de travail. A Marseille, les 21 et 22 octobre, à la villa Méditerranée, la conférence «Lift with Fing» entend réfléchir aux enjeux et changement du travail dématérialisé... Récit de la deuxième journée. Par François Leclerc ... »

« Transformation du Travail donc des mobilités, vers plus de complexité » *Transport du futur*

« La robotisation et le numérique amènent progressivement mais sûrement de plus en plus de personnes devant un écran, seuls et « connectés ». Bouleversant les silos établis au niveau des lieux, des modes de transports ... »

« Self emploi, multi-activité, production collaborative : la Fing ausculte les nouvelles formes de travail » *Usine Digitale*

« Dans son étude Digiwork entamée début

2013, la Fing a identifié des impacts lourds du numérique sur la place de l'individu au travail. Comme le self emploi, ou la rémunération par les pairs... »

« Comment travaillerons nous demain ? » *adtinet.fr*

« C'est la question à laquelle ont tenté de répondre les intervenants présents à la Conférence co-organisée par la FING (Fondation pour l'Internet Génération), Think Tank dont le but est d'accompagner les organisations publiques ou privées, dans la réflexion autour des évolutions du Numérique ... »

« A Marseille, le travail du futur dans tous ses états » *La Tribune*

« Le travail est à la veille d'un chambardement, et il est plus que temps de l'inventer, a-t-on entendu lors de la 6e édition des conférences Lift With Fing organisées par la Fondation Internet Nouvelle Génération (Fing) ... »

« 10 pistes pour réinventer le travail »

LeMonde.fr

« Thème de la conférence Lift à Marseille cette année, interrogation en Une du 1 hebdo la semaine dernière, sans compter les nombreuses publications qui interrogent l'impact du numérique et l'arrivée de robots à tout faire sur nos métiers et notre rapport au boulot ... »

« Le numérique (ré)invente-t-il aussi le travail ? » Usine Digitale

« Les technologies ont toujours bouleversé le travail. Aujourd'hui, le numérique prolonge cette transformation qui pourrait, qui sait, aboutir à la disparition de l'entreprise. C'est autour de ce sujet que la FING organise son événement français Lift les 21 et 22 octobre à Marseille ... »

Pour en savoir plus

Lift Conference & Questions Numériques

- > Daniel Kaplan
- > dkaplan@fing.org
- > 0033 6 8962 9968

Carrefour des possibles

- > Denis Pansu
- > dpansu@fing.org
- > 06 81 36 36 25

Lift Jeunesse

- > Bénédicte
- > benedicte.gilet-bourgeon@centrale-marseille.fr
- > 0033 6 04 15 65 13

lift + Fing

PARTENAIRES PARTENAIRES

Premium



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

Partenaires / Partners



Questions Numériques

Catering



Lift Jeunesse

Lift Expérience



Communication



Grands partenaires de la Fing



#lift14fr