



TRAVAIL & ORGANISATIONS

VISION

Tant dans les économies matures que dans les économies émergentes, l'organisation du travail est soumise à des forces de transformation sans précédent historique, à la fois en termes d'échelle, d'intensité (changements technologiques, économiques et démographiques) et de rythme.

Le travail lui-même se transforme profondément et rapidement en conséquence de la digitalisation, de la virtualisation, de la robotisation et mais aussi de la globalisation, et de la financiarisation de l'économie. Ces forces d'évolution affectent la nature du travail, les modalités de son exercice, ainsi que les rapports sociaux et les relations d'emploi.

Les symptômes de la **nécessité de transformer l'organisation du travail** sont nombreux, et opposent les deux principales parties prenantes :

- Les employeurs déplorent un sous engagement chronique et croissant des salariés au travail (enquête *Gallup Monde 2013* sur l'engagement au travail) ;
- Les salariés se disent sur engagés et des manifestations psycho-sociales l'attestent : explosion des cas de surmenages, « burn-out », suicides (enquête *Technologia – France, 2014* : près de 3,2 millions d'actifs ont un risque élevé de faire un burn-out).

En réponse à ces symptômes, les penseurs du travail produisent des réponses souvent extrêmes et idéologiquement marquées : risques psycho-sociaux versus entreprise libérée ; souffrance versus bonheur au travail ; défense du salariat versus apologie de l'auto-entrepreneuriat, etc.

Les membres du cluster **Travail & Organisations** entendent dépasser ces positions clivées, en déployant une approche basée sur l'**observation** et la **confrontation avec les réalités de terrain**.

MISSION

Le cluster **Travail & Organisations** appréhende la **transformation** des organisations et du travail. Dirigé par Fabienne AUTIER, il a pour mission de produire des données, de construire des analyses, de mener des expérimentations – notamment *dans* les entreprises - et d'apporter des grilles de lecture opératoires aux participants des programmes d'emlyon et plus généralement à toutes **les parties prenantes d'emlyon** pour qu'elles tirent pleinement parti des transformations à l'œuvre dans l'environnement.

Dans le détail, la mission du cluster **Travail & Organisations** est d'équiper :

- Les employeurs : comment organiser et piloter le travail demain ?
- Les managers : comment mobiliser les équipes et les collaborateurs demain ?
- Les étudiants et participants en activité : comment devenir acteur de sa vie professionnelle dans ce nouveau contexte ? Comment construire son rapport au travail ? Quelle place relative attribuer à la vie personnelle et à la vie professionnelle ?
- Les citoyens et les décideurs (syndicats professionnels, législateur) : quelles sont les missions et responsabilités de l'entreprise dans la vie des individus ?

DOMAINE

Le Cluster **Travail & Organisations** centre ses travaux sur 4 questions :

- **La transformation des organisations.** Quelles sont les opportunités actuelles et à venir pour se recomposer, appréhender l'organisation du travail différemment ? Comment favoriser l'intelligence collective ? Que penser des organisations dites 'libérées' ? Quelle est la réalité et quels sont les enjeux des nouvelles formes d'emploi et de l'émergence d'une société dite 'entrepreneurialiste' marquée par des modalités contractuelles alternatives au salariat mono-employeur (salariat multi-employeurs, free lancing, contributeurs multi-donneurs d'ordre, etc.) ?
- **Le travail aujourd'hui.** Que devient le travail dans une société dématérialisée, automatisée, virtualisée ? Qu'est-ce que les individus peuvent y trouver de constructeur ? Quels sont les enjeux de la servicisation de l'économie dans ce contexte digital ? Comment évoluent la santé (sous toutes ses formes) et les liens entre santé et performance au travail ?
- **Le rôle du manager.** Les managers ont aujourd'hui un rôle particulièrement difficile à tenir dans ce contexte en changement permanent. Ils sont l'acteur clé du pilotage et de l'adhésion des équipes mais manquent souvent eux-mêmes de repères. Comment mieux appréhender et piloter le changement ? Quels leviers mobiliser pour fédérer leurs équipes ?
- **La gestion des ressources humaines :** les transformations démographiques des sociétés (vieillesse dans certains pays, explosion démographique dans d'autres ; etc.) ; la réduction progressive de la pénibilité (automatisation, robotisation) ; et les impacts du big data*intelligence artificielle génèrent un renouvellement profond de la façon de gérer les hommes au travail.

ACTIVITES ET RESSOURCES

CENTRE DE RECHERCHE

Dirigé par Guillaume SOENEN, le **centre de recherche Cognitions, Behaviors & Transformations** a pour objectif de contribuer à la compréhension et à l'amélioration de la performance et du bien-être au travail, dans la perspective des mutations organisationnelles et professionnelles actuelles et à venir.

Il étudie le triptyque **cognitions/émotions/comportements**, dans une perspective **situationniste**, i.e. en contexte, par une approche **pluridisciplinaire à dominante micro** (l'unité d'analyse est l'individu), et généralement **quantitative**.

Les travaux sur les cognitions portent notamment sur la justice et l'équité, les processus cognitifs (système intuitif/heuristique versus système analytique), les mécanismes d'attribution et les méthodes & apports des neurosciences. Les travaux sur les émotions portent notamment sur des émotions discrètes, telles que la colère, la peur, la tristesse, ainsi que sur la contagion émotionnelle. Les comportements étudiés incluent principalement la coopération et l'engagement dans le changement. Les situations, ou contextes d'étude, incluent les forces spéciales, les équipes dirigeantes, et les entrepreneurs. Sont membres de ce centre de recherche, notamment : Olivier BACHELARD, Christophe HAAG, Philippe JACQUART, Pascal LANGEVIN, Pablo MARTIN DE HOLAN, Tessa MELKONIAN et Thierry PICQ, ainsi que Fabienne AUTIER et Guillaume SOENEN.

Aux cours des 5 dernières années, ces chercheurs ont publié des **contributions intellectuelles** à la fois dans des revues de référence au niveau mondial : *Journal of Applied Psychology* ; *Academy of Management Journal* ; *Journal of Business Ethics* ; *Journal of Management Inquiry* ; dans des revues nationales : *Revue Française de Gestion, Gérer et Comprendre* ; dans des revues managériales (*Entreprise et Carrières, Liaisons Sociales*) ; dans la presse professionnelle nationale (*Les Echos*) ; et dans des ouvrages de référence (par exemple, *Travailler pour quoi faire ? 2014*)

PARTENAIRES

Le cluster **Travail & Organisations** travaille étroitement avec ses **partenaires de référence** : **ADECCO** (rôle des émotions dans les organisations – programme sur 2015-2016) ; **l'UIMM de l'Ain** (vitalité et performance des équipes dirigeantes – étude sur 2015-2016) ; des créateurs d'entreprise (**PULSALYS**, SATT de l'Université de Lyon) ; et **APICIL** (dynamique Santé/Bien-être & Performance).

ACTIONS

Au cours de l'année 2015 – 2016, le cluster Travail & Organisations a réalisé les actions suivantes :

- un dispositif inédit d'accompagnement des dirigeants qui souhaitent mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation (Work expé lab) ;
- un dispositif d'accompagnement intégré (sur le lieu et pendant le travail) des individus qui souhaitent expérimenter un nouveau rapport au travail ;
- l'élaboration et le déploiement de l'index « Me & my Work » en collaboration avec toute la promotion de pré-master d'emlyon ;
- et une série de workshops ouverts sur les quatre questions structurantes.