

# PERSPECTIVES

LA REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA FRANCO ARGENTINA

Año 135 - Número 1225 - Octubre/Noviembre 2019



DOSSIER

# LE FUTUR DU TRAVAIL



Photo : courtoisie Virtuality

# Y AURA-T-IL DU TRAVAIL DANS LE FUTUR ?



Par **Cristina Bomchil**  
Fondatrice de Valuar

Le futur est directement lié à la technologie : les androïdes occuperont chaque fois plus de positions dans un marché du travail qui demandera plus de connaissances d'informatique, robotique et données. En Argentine la transition sera dure et l'intervention de l'État indispensable.

Aujourd'hui tout le monde parle du futur du travail. Le sujet cause un impact profond : on craint de voir de nombreux travailleurs perdre leur emploi suite à l'avancée incessante de l'automatisation des tâches, la robotique et l'IA (intelligence artificielle).

Cette crainte est-elle fondée ? Certainement oui. Cependant, il y a également de nombreuses raisons de croire que la 4e Révolution Industrielle peut apporter non seulement une infinité de nouvelles tâches et postes de travail, mais aussi une vie plus confortable et même égalitaire pour tous, permettant de mieux accéder aux biens et services ainsi qu'à des emplois de meilleure qualité.

Il est vrai que de nombreuses tâches répétitives et d'autres qui exigent de la force physique ou qui sont dangereuses sont en voie de disparition : l'Université d'Oxford a réalisé une étude qui a conclu que le 47 % des emplois actuels disparaîtra et programmé un algorithme établissant une liste des possibilités de disparition du plus haut au plus bas. À la tête se trouvent les télévendeurs suivis par les vendeurs d'assurances, agents de douane, employés bancaires, arbitres de sports, vendeurs dans des boutiques et agents de voyage, entre autres.

Au Japon, pays renommé pour son développement en IA, des robots de tout type abondent. Pas seulement à cause du progrès technologique du pays mais aussi parce que ses habitants ont une acceptation particulière de vivre avec : ce n'est pas tellement par mentalité moderne que par l'effet du shintoïsme (une forme singulière de l'animisme) pour lequel les personnes vivent entourées d'esprits. Dans les foyers il y a des autels avec des figures pour communiquer avec les ancêtres et dans les temples anciens on voit des sculptures qui enferment des âmes. Les japonais croient que les objets ont une âme. Dans les maisons de retraite se trouvent des petits chiens robots comme compagnons et l'on soigne les enfants autistes en leur approchant ces humanoïdes. Il existe aussi des robots qui réalisent le check-in dans des hôtels, ainsi qu'à la porte d'une banque, le robot Pepper reçoit les clients et les renseigne –en 19 langues– sur la valeur du yen par rapport aux autres monnaies.

C'est certain que ces androïdes seront chaque fois plus nombreux dans le monde du travail, même en occident, bien que sans que leur soit attribuée une âme.

## Tout change

En janvier 2018, Amazon a ouvert une boutique à Seattle, USA, sans caissiers. La seule condition pour acheter est de télécharger une application : les caméras prennent note des produits dans les charriots et les ajoutent à une facture virtuelle. Cette nouveauté est un défi pour les 3,5 billions d'américains du nord qui travaillent comme caissiers et ça va le devenir bientôt aussi pour leurs pairs argentins. Le futurologue Thomas Frey, fondateur de l'Institut Da Vinci, affirme qu'il y aura une destruction créative de l'emploi, mais que nous ne devons pas oublier que la technologie nous a offert des capacités surhumaines et a permis de réaliser nos rêves les plus fous, comme de nous connecter immédiatement avec des parents ou amis, d'accéder aux divertissements au moment qui nous convient le plus ou encore d'avoir la réponse immédiate à toute question. Il a aussi fait une liste de 162 nouveaux emplois qui vont être créés à travers des entreprises innovantes. Pour en mentionner quelques unes : les PRTS (systèmes de transport personnel rapide) dans la mesure où nos systèmes de transport deviendront obsolètes et que nous aurons besoin d'ingénieurs de circulation, analystes du flux de transport et équipements de construction pour une énorme nouvelle infrastructure. Les collecteurs d'eau atmosphérique : les locataires des lieux de collecte d'eau, moniteurs de purification, conseillers d'impact environnemental. L'économie collaborative va créer de nouveaux modèles d'affaires : auditeurs (personnes qui analysent des foyers et des locaux commerciaux pour partager des actifs), détecteurs d'opportunités, consultants d'impact. L'industrie des drones : ingénieurs d'automatisation et conception de stations. L'impression 3D : experts en matériaux, chefs d'impression de nourriture 3D. Internet des choses (IoT) : il y aura 75 billions d'appareils connectés à internet et chacun des 8 billions d'habitants de la planète aura presque 10 dispositifs ; conseillers en efficience ;

## EN REGARDANT LE CONTEXTE ARGENTIN, QU'A PRODUIT CE QU'ON APPELLE « L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE » ? AU COURS DE 2018, CETTE « INDUSTRIE » A CRÉÉ 10.000 POSTES DE TRAVAIL ET A ÉTÉ LA TROISIÈME EXPORTATRICE DU PAYS.

architectes de réalité augmentée. Il y aura des millions de capteurs pour lesquels seront nécessaires des inventeurs, designers et organisateurs de flux de données. Crypto-monnaies ou systèmes financiers alternatifs : banquiers, avocats et régulateurs, stratèges pour prêts, gestionnaires de la vie privée. *Big Data* : l'information devra être ordonnée, analysée et protégée ; gestionnaires de déchets de données et spécialistes en stockage. En ce qui me concerne, je pense que les déserts seront irrigués, qu'il y aura beaucoup de travail pour les ingénieurs agronomes, l'explosion démographique demandera des architectes urbains, il y aura plus de temps libre et les *personal trainers* et guides de tourisme seront recherchés ; la personnalisation de la consommation demandera des gestionnaires de données dans chaque commerce, chaque boutique réelle, etc. Les personnes vivront beaucoup plus : selon l'OMS, en 2015 le 65 % de la population vivra plus de 65 ans ; on aura besoin d'assistants et thérapeutes pour le troisième âge. N'oublions pas qu'il y a des machines qui prédisent le cancer et les attaques cardiaques. Grâce au développement de la nanotechnologie, des minuscules robots qui naviguent dans notre torrent sanguin nettoieront nos artères sans besoin d'intervention chirurgicale. Il faudra se lier d'amitié avec les robots et l'IA en général, former des équipes avec eux. Comme Kasparov, qui, après avoir été vaincu par Deep Blue –l'ordinateur d'IBM– a inventé un nouveau jeu qui consistait à former deux équipes pour s'affronter – chacune appelée Centaure et formée par une personne et un ordinateur ; ce n'était plus le meilleur joueur qui gagnait ou le meilleur *software*, mais la meilleure équipe.

Nous devons nous transformer en êtres hybrides, apprendre comment fonctionne une informatique complexe et comment manœuvrer un robot, étudier de manière interdisciplinaire et ne jamais cesser de nous former et de nous actualiser. Le progrès technologique permettra à un médecin de disposer de plus de temps pour écouter et contenir ses patients, mais il devra savoir aussi lire un diagnostic émis par l'IA et comprendre la robotique. Heureusement, aucune IA ne pourra, encore pour longtemps, penser d'une manière critique, faire des déductions non évidentes, comprendre un texte culturel, avoir du bon sens et une vraie empathie.

### Panorama au niveau local

En regardant le contexte argentin, qu'a produit la dénommée « Économie de la connaissance » ? Elle se compose d'activités caractérisées par l'utilisation intensive de la technologie et impacte transversalement toutes les autres, comme moteur de sa transformation numérique et l'entrée dans l'économie 4.0. Au cours de 2018, cette industrie a créé 10.000 postes de travail et a été la troisième exportatrice du pays avec quelques \$ 6.300 milliards annuels, triplant presque le secteur bovin et du cuir. La transition sera dure : de nombreuses personnes devront faire une reconversion pour accéder à de nouveaux emplois et pour plusieurs ce sera difficile ou pratiquement impossible. Il sera indispensable pour l'État d'intervenir avec force avant que ne se produise une destruction massive de l'emploi, en créant des réseaux de contention et en articulant des actions avec le monde privé pour former de nouvelles compétences. Un exemple dans ce sens, est la loi récemment approuvée pour la promotion de l'économie de la connaissance. On attend que l'industrie, qui aujourd'hui emploie dans notre pays 215.000 personnes, triple ce chiffre en 2030.

Le futur est directement lié à la technologie et le marché du travail demande des connaissances plus importantes d'informatique, robotique et aussi science des données. Le défi pour l'État, le monde privé et le secteur de l'éducation est d'essayer que toutes les personnes –dans l'ère du numérique– puissent être incluses. Ce triangle « doré » doit aider à réduire les écarts du numérique, avec une technologie plus inclusive et à la portée de tous et surtout à donner la formation qui permettra l'accès au travail du futur.

Carlos Abril, CEO de Atos Argentina, fait part à *Perspectives* de ses conclusions sur le document « Journey 2022 » édité par la compagnie au niveau global et analyse comment les nouvelles technologies changeront notre vie dans le travail et dans la vie privée.



### Par Carlos Abril

CEO de Atos Argentina, Colombie et Uruguay. Antérieurement il a occupé des postes dans des multinationales dédiées spécialement au secteur de la technologie. Chez Atos il a été CEO au Chili et directeur des ventes des secteurs public, santé et transport pour l'Amérique Latine. Diplômé d'Ingénieur Électronique par l'Université de Buenos Aires.



Photo : courtoisie de Atos Argentine

# L'IMPACT DE LA TECHNOLOGIE

L'évolution de la technologie nous oblige à mettre en place de nouveaux modèles d'emploi et collaboration ainsi que de formation et de leadership. Avec la vitesse croissante des nouvelles technologies qui rentrent dans les lieux de travail, surgissent des dilemmes numériques qui soulèvent quelques questions : quelque chose qui est technologiquement possible, est la meilleure manière d'avancer pour les employés, l'organisation ou la société en général ? Ceci devient plus important dans la mesure où le monde numérique et le monde réel s'entrelacent chaque fois plus.

Dans ce sens, la communauté scientifique d'Atos s'est proposé de résoudre celui-ci et d'autres dilemmes sur le futur du travail dans le document récent « Journey 2022 ». Dans le rapport sont analysées les tendances technologiques qui touchent le monde du travail, non seulement les technologies en elles-mêmes mais aussi la façon avec laquelle nous allons travailler.

### Robots, technologie et nouvelles façons de travailler

Si on commence par l'aspect technologique, un des points intéressants de ce document est qu'il affirme que l'intelligence artificielle et les robots probablement ne réduiront pas les postes de travail. Des rapports récents estiment qu'en 2023 la robotique et l'intelligence artificielle prendront le 5 % des travaux humains. Par ailleurs, le 60 % des emplois s'améliorera avec la technologie sans déplacer complètement les humains. Toutefois pour que les choses se passent ainsi il est essentiel que les employeurs offrent des programmes de formation et actualisation pour aider leur force de travail à s'adapter au nouvel environnement. Avec l'intelligence artificielle les employés auront plus de temps pour la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes. C'est seulement une question de temps pour que les chatbots et les



Photo : courtoisie de Atos Argentine

cobots deviennent plus habituels et offrent une automatisation et un apprentissage automatique, en améliorant chaque fois plus les tâches répétitives ayant une petite valeur.

Un autre point très intéressant analysé dans « Journey 2022 » se réfère à ce que nous offre la réalité virtuelle (VR) et la réalité augmentée (AR) en termes de nouvelles formes de travail. Ces technologies joueront un rôle clé dans la formation et peuvent transporter l'expérience d'apprentissage directement à l'individu. Par exemple, nous sommes déjà familiarisés avec le travail à distance utilisant des outils de collaboration, mais avec lesdites technologies nous pourrions voir et expérimenter avec des collègues d'autres endroits du monde comme s'ils étaient dans la même salle.

#### Big data et la valeur de l'information

Il est important aussi de prendre en compte le facteur *big data*, qui a transformé et transformera le travail. Les données ont remplacé le pétrole comme la ressource la plus précieuse du monde. Extraire et exploiter tout son potentiel exige la formation d'une économie de plateforme de données connectée et collaborative. C'est pourquoi surgissent chaque fois plus de tâches liées à l'analyse de données car les entreprises ont besoin que celles-ci soient correctement utilisées pour en profiter au maximum.

Voyons maintenant les dilemmes qui surgissent à partir de la façon avec laquelle nous allons travailler. D'un côté nous avons les travaux sporadiques, appelés aussi *gig economy*, qui ont une courte durée et où chaque travailleur est chargé d'une tâche spécifique dans un projet. Selon l'opinion de notre communauté scientifique, chez Atos, ces tâches continueront à augmenter en 2022, mais avec le temps, atteindront un équilibre. Ce sont les travailleurs qui décideront d'adopter ce nouveau format, mais il ne devrait pas y avoir de différences quant à la formation pour comprendre la culture, l'ambition et la stratégie de la compagnie.

Des experts chez Atos suggèrent que, dans le futur à moyen terme, nous pourrions travailler dans des compagnies qui n'existent pas encore et faire des tâches qui n'ont pas encore été inventées. Ceci devient réel si nous prenons en compte que de nombreuses compagnies qui sont leaders aujourd'hui n'existaient pas il y a 10 ans. Il en va de même avec les postes de travail : par exemple, aujourd'hui nous voyons des scientifiques de données, spécialistes en cyber-sécurité et développeurs de

*blockchain*, à peine quelques exemples de postes qui n'existaient pas quelques années en arrière.

Quant à l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, les progrès et l'adoption d'outils collaboratifs feront que le travail à distance et flexible devienne un courant principal dans les prochaines années. Ceci ne veut pas dire que les bureaux traditionnels disparaîtront complètement : progressivement les bureaux deviendront des lieux de réunion et non de travail. Cependant, il est encore basique de se retrouver physiquement. Une enquête récente a montré que pour les *millennials* il est important d'être présent, de se trouver au bureau et de rencontrer des nouveaux collègues dans les couloirs. Pour eux, apprendre des autres et créer un réseau solide est fondamental pour progresser dans leurs carrières professionnelles.

Ceci nous amène à penser à la traditionnelle semaine de travail de 5 jours / 8 heures par jour, qui est devenue une relique de l'ère industrielle. Maintenant que nous avons des cobots et l'intelligence artificielle pour nous aider à réaliser une partie de notre travail, nous devrions repenser combien d'heures nous travaillons par semaine. Certains pays essaient des journées plus courtes et les résultats montrent qu'en fait nous sommes plus productifs si nous travaillons moins. Ceci permettrait d'avoir du temps pour l'engagement social et les activités de bien-être, ce qui contribuerait à créer une société beaucoup plus inclusive.

#### Pour résumer

Une force de travail agile est la seule solution effective à long terme qui permet aux organisations de répondre rapidement à la volatilité et à l'incertitude. Les progrès technologiques comme l'informatique dans le nuage ont produit une révolution dans les lieux de travail. Les personnes ne doivent plus travailler de 9 à 18 heures si elles ne le souhaitent pas. Ceci a provoqué un changement dans les perceptions, et certains employés explorent des manières de faire carrière alternatives à l'embauche. Les organisations doivent se préparer pour cela ou risquer de perdre une partie de leur force de travail. Le travail au lieu d'être basé sur l'emploi, devient basé sur des projets. Dans le futur il y aura plusieurs manières de faire le même travail. Les travailleurs seront évalués par leur compétence pour réaliser une tâche et non pour leur situation au travail. Le futur du travail est lié à la notion d'équilibre : entre personne et machine, entre travailler à distance et être au bureau, entre travail et loisir, entre générations et genre.



Photos : courtoisie de Globant

# QUAND LA IA ET L'ÊTRE HUMAIN COLLABORENT

La compagnie technologique argentine Globant mène des projets d'intelligence artificielle et de transformation numérique dans le monde. À travers le développement d'une plateforme interne, elle renouvelle la façon de faire face à la gestion des ressources humaines, la façon de travailler et le recrutement de nouveaux talents.

Fondée en 2003 par quatre jeunes ingénieurs marqués par la crise qui avait dévasté l'Argentine, aujourd'hui Globant fait partie des fameux « unicorns » d'Amérique Latine, les entreprises –peu nombreuses– qui sont valorisées à plus de 1000 millions de dollars. Il suffit de rentrer dans leurs bureaux pour comprendre que nous sommes devant une compagnie qui conçoit les affaires et les relations au travail avec une vision de futur. Au siège ainsi que dans les centres distribués dans plus de 32 villes du monde, la configuration de l'*open space* est présente afin de favoriser le travail collaboratif, la communication et l'interaction entre les membres : pas de séparations entre postes de travail, les bureaux des directeurs sont définis par des murs transparents et les espaces de travail sont combinés avec des salles de relax, de projet, d'innovation équipées avec imprimante 3D ou musique sans oublier l'incontournable table de ping pong. Ces espaces s'adaptent parfaitement au travail en équipe en suivant la méthode Agile Pods, basée sur des groupes multidisciplinaires pas plus nombreux que 8 ou 10 personnes réunies pour mettre en place un projet.

En 15 ans de trajectoire, Globant a réussi à devenir le fournisseur et collaborateur incontournable de géants comme Google, Santander, Fox, LinkedIn, Coca Cola, Electronic Arts et Disney, que la compagnie accompagne dans leur activité informatique et de transition organisationnelle. « La technologie est un outil qui amplifie la portée des entreprises » assure Guibert Englebienne, membre fondateur et responsable technologique de la compagnie.



Photo : courtoisie de Globant

### Valeurs communes

À l'heure d'expliquer le succès de la compagnie, ses dirigeants et ses membres –les « Globers »– ne parlent pas seulement de formation technologique ; ils préfèrent souligner l'importance fondamentale d'avoir une « culture » partagée. Celle de Globant est basée sur trois piliers de motivation : autonomie (pour encourager les personnes à se sentir responsables de leurs projets, de leur développement professionnel et de leur carrière), excellence (pour promouvoir une amélioration constante et dépasser les attentes) et le but (un objectif commun permet de construire une entreprise à long terme, reconnue comme leader de la création de produits innovants qui ont de la valeur pour ses *stakeholders*) ; et sur six valeurs : penser grand ; s'amuser ; être innovants ; être joueurs d'équipe ; agir avec éthique ; et être excellent au travail. Le défi consiste non seulement d'avoir défini mais aussi de transmettre ces valeurs à l'intérieur d'une organisation qui dans les dernières années a augmenté de manière exponentielle jusqu'à atteindre quelques 10.000 employés. Pour y parvenir, la compagnie a créé pour elle une plateforme appelée StarMeUp, grâce à laquelle elle remercie les employés selon leurs actions en fonction des valeurs et ceux-ci deviennent des gardiens de cette culture. Les « Globers » Agustín Huerta, VP of Technology Artificial Intelligence & Process Automation Studios, et Sébastien Miserendino, VP of Technology pour l'Amérique Latine, font partie de ce réseau social interne et ils considèrent naturel que leur performance soit évaluée quotidiennement à travers un système d'étoiles. La plateforme ouverte à toute la compagnie ne remet pas de prix matériels mais permet qu'un chef mette en valeur quelqu'un de son équipe ou qu'un camarade loue un collègue, même s'il se trouve dans un autre bureau dans le monde.

StarMeUp est le thermomètre de ce qui se passe dans la compagnie. Si on analyse les données qu'offre l'outil, on peut réaliser des rapports qui aident le *management* de l'entreprise, les Ressources Humaines ou le service des Communications Internes à interpréter les comportements et ainsi à prévoir les événements. Il permet aussi bien de découvrir un talent caché ayant un grand potentiel que de détecter des travailleurs mécontents ou des éléments négatifs pour le climat de travail. En plus, au moyen de la technologie on obtient que toute personne soit connue des autres », explique Sebastián Miserendino. Et aussi l'analyse de ces résultats, combinée avec des outils d'intelligence artificielle, permet d'engendrer des patrons pour appliquer au recrutement et de détecter en un entretien de travail, le ou la candidat/e au profil plus adéquat pour la compagnie. Pour cette raison, l'efficacité de la plateforme *online* et ses applications a fait que d'autres entreprises demandent à la mettre en œuvre pour leur propre personnel. Aujourd'hui, Globant a plus de 40 mises en marche de StarMeUp entre ses grands clients.

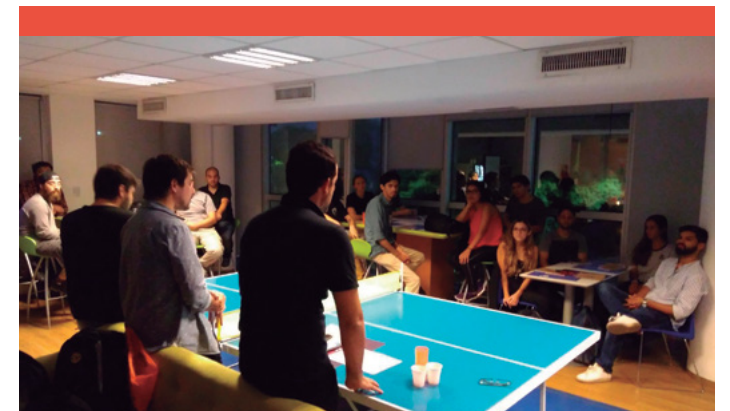
### La limite de l'IA

Pour Agustín Huerta, l'IA est le moteur de la quatrième révolution industrielle et il ne craint pas l'impact qu'elle pourrait provoquer dans le monde du travail. « Chez Globant nous croyons que l'IA collabore avec l'être humain et l'amplifie, elle va sortir les travailleurs des tâches les plus routinières et les autonomiser ». Consulté sur la fissure qui peut être créée entre ceux qui accèdent aux technologies de pointe et ceux qui n'y accèdent pas, Agustín raconte des expériences réussies mises en pratique par la compagnie pour offrir des techniques de testing à des populations aux faibles revenus à travers TesteAr, ou le

## « LA TECHNOLOGIE EST UN OUTIL QUI AMPLIFIE LA PORTÉE DES ENTREPRISES », ASSURE GUIBERT ENGLEBIENNE.

programme de 500 bourses attribuées à travers une plateforme qui donne des cours à des jeunes sans formation dans toute l'Amérique Latine (voir l'encadré).

Cependant, en janvier de cette année, avant même que soit proclamée la feuille de route de l'Union Européenne sur l'Intelligence Artificielle, Globant a publié son propre manifeste en spécifiant publiquement quels étaient ses projets dans ce sens, de quelle manière ils allaient les développer et lesquels ils ne prendraient pas en compte. À ce sujet, Martín Migoya, CEO et co-fondateur de Globant, a signalé : « Nous croyons que le monde est prêt à appliquer l'intelligence artificielle et à augmenter nos capacités. Nous croyons que l'intelligence augmentée permet de prendre de meilleures décisions sur le marché que l'intelligence artificielle. Cependant, l'intelligence artificielle doit être menée à partir d'un point de vue humain. Elle touche toutes les industries, tous les gouvernements et nous, comme leaders de ces projets, nous devons savoir quand l'utiliser. Il faut être conscients des conséquences ». Dans ce sens, la compagnie a accepté de faire partie de la rédaction d'un plan national d'intelligence artificielle pour faciliter son utilisation dans les secteurs public et privé. Il s'agit d'un projet de politique nationale qui couvre les années 2020 à 2030 et s'inscrit dans le Plan Argentine Innovante 2030 et l'Agenda Numérique 2030. Avec cette stratégie nous cherchons à promouvoir dans le pays le développement d'un écosystème d'IA de même qu'à anticiper certains des risques que la technologie pourrait présenter, spécialement en matière d'éthique et protection de données. Dans les groupes de travail participent des entreprises privées mais aussi des ministères (Éducation, Culture, Science et Technologie, Production), universités et organismes de recherche comme le Conicet.



Programme Acámica. Photo : courtoisie de Globant

### Opportunités de travail

En avril 2019, Globant, avec Acámica, ont lancé un programme de bourses pour former 500 personnes en Argentine, Colombie et México dans le but de créer des nouvelles opportunités pour le talent de la région. Le programme est centré sur le développement des femmes en technologie, pour promouvoir l'inclusion et la diversité dans le secteur. Le programme consiste à attribuer des bourses totales ou partielles et le 80 % est destiné à des femmes qui aient intérêt à se spécialiser dans ce secteur de l'industrie. En 2019 se sont présentés 6000 jeunes et déjà 270 bourses ont été distribuées entre Buenos Aires, Córdoba, Bogotá, Medellín et México.

« Aujourd'hui l'industrie produit –en Amérique Latine– un million de postes de travail. C'est une opportunité sans précédents et notre région a un excellent *pool* de talents pour répondre à la demande globale croissante. Avec ces bourses nous cherchons à fournir plus d'outils à nos jeunes pour qu'ils puissent se former pour affronter les nouvelles opportunités à venir dans le futur. Et aussi nous cherchons à promouvoir l'inclusion et la diversité du secteur pour que plus de femmes rejoignent l'industrie » a déclaré Martín Migoya.



Photo : courtoisie de Virtuality



**Par Julien Brun**  
Manager Virtuality  
Buenos Aires  
Salon des technologies  
immersives  
julien@virtuality-ba.com



Photo : pch.vector / Freepik



**Par Federico M. Basile**  
Associé au Cabinet  
Krause Avocats

## EST-CE VRAIMENT RÉEL ?

Aujourd'hui, la réalité virtuelle et la réalité augmentée ont des applications dans tous les secteurs : cinéma, jeux vidéo, marketing, santé, éducation et industrie, entre autres. Pour l'an 2020, le marché professionnel de la réalité virtuelle pourrait représenter plus de \$20 mil millions et les technologies immersives auront un impact dans le long terme, sur nos manières de travailler.

Voyons quelques exemples qui, loin d'être utopiques, ont déjà une application réelle.

### Formations et entraînement en Réalité Virtuelle

Parfois il est difficile de recréer les conditions d'intervention dans des environnements très spécifiques et risqués comme l'énergie nucléaire. EDF, par exemple, utilise la Réalité Virtuelle (VR) pour former ses agents de maintenance qui disposent d'un temps limité pour intervenir dans des conditions extrêmement dangereuses et elle est utilisée pour répéter des gestes à travers une scène. Plusieurs multinationales ont déjà adopté ce type d'outil en interne pour former leurs employés, particulièrement pour simuler des situations complexes qui se reproduiront dans la réalité.

### HoloLens au service du contrôle de qualité

Renault Trucks est en avance pour la réalité mixte, puisqu'elle utilise HoloLens (casque de Microsoft) pour les lignes d'assemblage. Le résultat est un meilleur contrôle de qualité et plus rapide. Les objectifs étaient précis : permettre aux employés de garder leurs mains libres pendant les opérations de contrôle de qualité et de leur fournir de l'information supplémentaire. Le prototype

Bien que très souvent utilisée, la phrase reste actuelle : « le futur est arrivé depuis un bon moment ». Il change même notre manière de vivre et de travailler, avec des applications insoupçonnées dans les milieux les plus différents.

contient une variante de moteur et modélise quelques points de contrôle : 40 en tout. Chacune des parties du moteur, numérisées et superposées au moteur réel, peut se voir séparément. Ceci permet de diriger l'opérateur vers certaines parties pour qu'il valide une par une les étapes du processus de qualité.

### Réunions en Réalité Virtuelle

Ce sera possible d'organiser des réunions dans un espace totalement virtuel. Par exemple, l'utilisation d'hologrammes et de contenu immersif à travers des lunettes de réalité mixte est arrivée dans le secteur immobilier à travers la banque française BNP Paribas, qui les utilise pour travailler de manière collaborative pour des réunions à distance en temps réel.

### Applications pour les chirurgiens

Il y a quelques années que la réalité virtuelle et la réalité augmentée ont pénétré le monde médical et scientifique. La réalité augmentée en chirurgie permet de reconstruire en trois dimensions le patient sur lequel sera réalisé l'art chirurgical. L'objectif de cette copie virtuelle du patient est d'identifier des solutions thérapeutiques avant l'opération et montrer directement au chirurgien l'information dont il a besoin pour réaliser son travail. Assurer le processus et réduire le temps sont des bénéfices importants pour le médecin. Pour conclure, les technologies immersives provoquent déjà un impact sur la manière de travailler dans certains secteurs. Mais la révolution arrivera réellement le jour où existera un casque léger, autonome et économique. Un type de HoloLens accessible pour tous.

## FAVORISER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

Nous traversons un moment historique où la technologie et l'intelligence artificielle sont en train de transformer de manière radicale le monde du travail. Outre l'industrie 4.0, la globalisation, les nouveaux modèles d'affaires et la cohabitation entre générations dans les organisations, contribuent aussi de manière décisive à exposer une nouvelle réalité pour le marché du travail, où les personnes et les entreprises doivent nécessairement s'adapter pour croître et progresser. Pour commencer, cette adaptation exige, au minimum, de respecter trois prémisses fondamentales : détecter, projeter et agir ; et de le faire rapidement pour que la passivité fasse le moindre mal possible. Ceux qui détecteront le besoin de produire un changement, le projeteront de manière intelligente et obtiendront la nécessaire transformation avec la rapidité qu'exigent les temps nouveaux, croîtront sûrement et obtiendront un succès plus important que ceux qui simplement attendent que le vent arrière les aide d'une certaine façon.

### Proactivité, une des clés

Dans sa « Déclaration du Centenaire pour le Futur du Travail » du 21/6/2019, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a fait appel à tous ses membres pour qu'ils ratifient et appliquent de manière effective les normes internationales du travail qui « répondent à l'évolution du monde du travail », et pour qu'ils orientent leurs efforts afin obtenir, entre autres objectifs, les suivants :

Pour s'adapter au futur du travail il faut moderniser la législation et instaurer de nouvelles méthodes, comme le travail à distance ou collaboratif. En Argentine il est urgent d'introduire une ample réforme.

1. Profiter du potentiel du progrès technologique pour atteindre un travail décent et un développement durable.
2. Appuyer le rôle du secteur privé comme source principale de croissance économique et création d'emploi.
3. Promouvoir un environnement favorable à l'initiative des entrepreneurs et aux entreprises durables pour créer du travail décent, de l'emploi productif et des meilleurs niveaux de vie.
4. Assurer que les modalités de travail et les modèles d'entreprises favorisent les opportunités de progrès social et économique.

La création de « l'environnement favorable » n'est pas une obligation ou une charge exclusive des gouvernements à travers leurs politiques économiques, publiques et sociales. Il ne s'agit pas non plus d'orienter le regard seulement vers les entreprises, ni vers l'initiative individuelle. L'environnement favorable pourra commencer à exister quand tous les acteurs sociaux aient une conviction commune et solidaire, comme quoi « le futur du travail » est déjà parmi nous et qu'il nous oblige à agir de manière effective et avec une portée mondiale, sans mesquineries ni égoïsmes. Le cadre juridique du travail, tel que l'OIT l'expose dans la Déclaration du Centenaire, constitue un outil aussi fondamental que nécessaire pour s'aligner sur les exigences qu'impose le Futur du Travail.

### Vents de changement

Il y a longtemps que nous avons pris conscience que la législation du travail en Argentine est obsolète et que loin de fournir un cadre qui favorise le développement correct des relations de travail, elle ne fait que provoquer des conflits judiciaires, une imprévisibilité juridique, un retard absolu et, ce qui est encore plus grave, empêche la création d'emploi. Nous cohabitons depuis plusieurs années avec des « normes zombies », non respectées par la jurisprudence qui créent des conflits judiciaires aussi coûteux qu'irritants et qui pourraient être évités à partir d'une initiative adéquate de technique législative qui favoriserait tout le monde.

Les dispositions de la Loi de Contrat de Travail en matière d'indemnisation pour ancienneté (art. 245), sous-traitance de services (art. 30) et certificats de travail (art. 80), sont quelques exemples seulement de ces normes qui, à partir de leur nouvelle version jurisprudentielle, font partie d'un vide juridique qui doit être résolu immédiatement pour ne pas continuer à nuire au développement adéquat des relations du travail. Dans ce sens, il est aussi grand temps de s'occuper de :

1. Moderniser des structures légales dépassées, comme plusieurs statuts professionnels (ex. : voyageurs de commerce) ;
2. Améliorer la technique législative en modifiant un bon nombre de dispositions légales qui imposent des schémas inefficients de travail (journée de travail ; contrôle de l'absentéisme ; notifications ; limitations pour accorder des modifications aux conditions contractuelles, entre autres) ;
3. Faciliter le développement des relations collectives de travail par l'autorisation de différents niveaux de négociation collective ;
4. Générer des structures juridiques qui réglementent correctement les modalités modernes des relations de travail (économies collaboratives –plateformes numériques– ; travail à distance ; travail autonome).

Le futur du travail devrait être, définitivement, un motif de préoccupation et occupation actuelle ; et personne ne devrait l'ignorer.

Le phénomène de *l'on demand*, arrivé à travers les *millennials* et qui s'étend à toute la société avec le *smartphone*, est en voie de changement.



Par Dominique Croce

Entrepreneur et fondateur de BenkoPay ; CEO de Holly Group

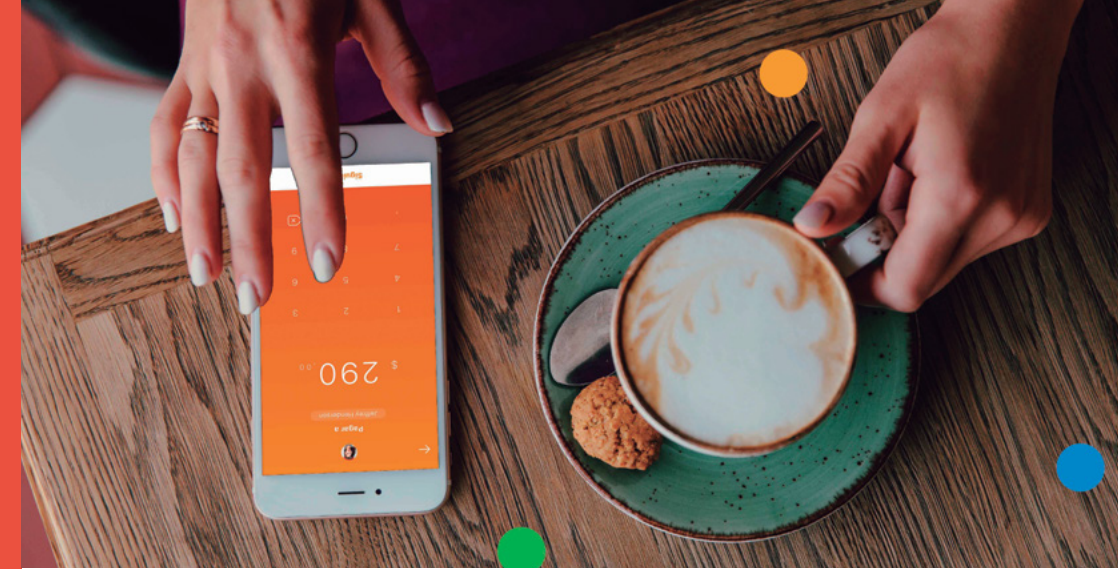


Photo : courtoisie de BenkoPay

# CAPITALISME VS. INDIVIDUALISME

De nos jours, des milliers d'argentins demandent leur petit-déjeuner chez **Rappi**, vont travailler en ÉcoBicy dans les bureaux de **Wework**, où ils obtiennent du travail *freelance* à travers une plateforme du style **Workana**, à midi déjeuner assis en partageant une table pendant qu'ils regardent la dernière vidéo de leurs *youtubers* favoris. Après le travail, ils prennent une bière avec des amis et rentrent chez eux : certains préfèrent regarder **Netflix**, d'autres se connectent à **Twitch**. Plus tard, ils sortent pour dîner dans un endroit recommandé par l'*influencer foodie* du moment et ont recours à **Uber** pour rentrer. Il est possible que les plus jeunes commencent une partie online de **Fortnite**, un jeu gratuit et, cependant, très rentable dans les dernières années. Finalement, tous vont dormir avec leur portable dans la main. Dernières vérifications de **Whatsapp** et des réseaux avant de fermer les yeux.

Si, en lisant le paragraphe précédent, tout vous a paru très familier, c'est que vous faites déjà partie du changement ou du moins que vous l'avez perçu. Si, par contre, il vous a semblé qu'il s'agissait d'une langue étrange... vous devez vous mettre à jour, parce que les modes d'utilisation ont été transformés en moins d'une décennie et vont atteindre rapidement le monde des entreprises.

### Le temps de l'on demand

Vous avez sûrement entendu parler de l'ubérisation de l'économie. Certains la définissent comme un néo-socialisme où les *millennials* donneraient plus d'importance à l'utilisation qu'à la possession. Pour moi, cette définition est incorrecte et n'explique pas pourquoi des enfants de 13-14 ans seraient disposés à dépenser de l'argent pour ajouter un nouveau costume à l'avatar d'un jeu vidéo. En soi, le costume virtuel est une possession et ne change en rien les



Photo : courtoisie de BenkoPay

caractéristiques de l'avatar ou l'utilisation du jeu. Pour moi, ce que nous devons voir derrière le mot *ubérisation* est le phénomène de l'*on demand*, de « où je veux et quand je veux ». Concept qui, peut-être nous vient des *millennials* mais qui s'étend à toute la société au moyen d'une arme très puissante : le *smartphone* ! Pour vérifier ce phénomène, l'expérience la plus simple est de rentrer dans une banque et d'observer notre désespoir –et celui des autres– de ne pas pouvoir regarder l'écran de notre portable. Certains ne le supportent pas et sortent pour envoyer un *whatsapp* : d'autres, par contre, osent défier l'agent de surveillance dès qu'il tourne le dos... Ceci parce que le téléphone est devenu une extension de notre corps et de nos sens. Être privés de l'utilisation du portable c'est presque comme si nous perdions la vue ou l'ouïe. En moyenne, un argentin vérifie son portable toutes les 5 minutes, et nous levons notre précieux outil jusqu'à une hauteur d'un obélisque par jour.

#### L'air est à l'individualisme

Dans la plupart des applications que nous utilisons, les ingénieurs poussent beaucoup les utilisateurs à créer des expériences personnalisées. Instagram, Google Maps, Netflix, Mercado Libre... toutes ces plateformes savent ce qui plait à chacun et le présentent de manière personnalisée pour chaque personne qui se connecte. Comme nous utilisons le portable plusieurs heures par jour, le sentiment d'être au centre de la scène devient habituelle ; cependant cela choque avec la réalité de certaines entreprises où les employés pensent qu'ils sont de simples numéros. Si Facebook connaît ses 2500 millions d'utilisateurs, une entreprise peut connaître aussi bien ses employés que ses clients et les traiter comme un individu.

#### Des créateurs de contenu aux micro-stars

A ce câlin virtuel s'ajoute l'effet « réseaux sociaux », par lequel beaucoup de gens aspirent à devenir des stars. Depuis plusieurs années j'ai le privilège d'observer de près la croissance de deux youtubers & instagramers... qu'on devrait appeler –pour être plus réalistes– « créateurs de contenus », car ils sont multiplateforme. L'un d'eux, mon épouse : avec @monpetitglouton par Instagram elle compte plus de 150.000 adeptes ; l'autre, mon frère, Pierre Croce, qui, sur Youtube compte plus de 3 millions d'abonnés. Les créateurs de contenus dans les réseaux sont comme des journalistes ou directeurs de programme, qui présentent en général des divertissements courts et périodiques pour lesquels ils sont également scénaristes, acteurs, producteurs et commerciaux. Le nombre de médias numériques que nous consommons est tel, que de nos jours le nombre de créateurs de contenus explose et les nouvelles générations rêvent d'accéder au *graal*.

#### Changement d'habitudes

Mais ce n'est pas si simple et selon ce que j'ai observé au cours des dernières années, je pourrais construire un podium avec les facteurs de réussite :

1. Créer des contenus de qualité avec passion ;
2. Beaucoup de travail, effort et sacrifice ;
3. Régularité ;

En voyant ces trois points, il est clair que d'être un créateur de contenus connu n'est pas à la portée de tout le monde. Mais les réseaux sont tellement accessibles que ces créateurs

deviennent des micro-stars. Des personnes qui, avec quelques milliers d'abonnés, commencent à être reconnus dans leur environnement (école, lieu où ils vivent, niche professionnelle). Cette micro-célébrité renforce le besoin que l'on ressent d'être reconnu comme individu dans l'organisation.

#### Jouer au ping-pong avec des collègues vs. changer le monde avec des amis

Si je me projette dans le futur, je suis convaincu que l'équilibre de pouvoir entre les entreprises et les individus devrait changer. Le modèle purement capitaliste, où les entreprises donnent du travail aux personnes, devrait virer vers un modèle où les individus offrent leurs services aux entreprises. Dans certains cas, cela existe déjà (Uber, Rappi, etc.), et dans certains secteurs –comme celui des technologies– des entreprises engagent chaque fois plus des *freelancers*.

Mais il s'agit d'un vaste processus ; pour l'instant, nous devons travailler avec la génération de l'*on demand*, avec des gens qui

veulent être traités de manière personnalisée et qui, en dehors de leur travail ont le sentiment d'être des stars. Que faire ? D'abord, nous avons inventé le mot *millennials*, pour répéter ensuite que « nous ne les comprenons pas ». Ensuite nous mettons une table de ping pong dans la salle à manger parce que cela nous semble *cool*... J'ai une mauvaise nouvelle : les *millennials* ne veulent pas jouer au ping pong avec des collègues ; ils veulent changer le monde avec des amis. C'est ce qu'ils doivent trouver dans leurs organisations. Comment faire ? Je ne dispose pas de la réponse idéale, mais je peux partager quelques pistes. L'entreprise devrait leur transmettre que leurs tâches sont indispensables pour le développement de l'organisation et surtout pour les autres. Elle devrait connaître mieux ses employés que ses clients. Il est urgent de multiplier les occasions de créer des liens d'amitié entre collègues et de créer des espaces de rencontre dans l'entreprise, pour que tous les jours ses équipes arrivent au bureau en ayant l'intention d'améliorer –à leur échelle– le monde, convaincus qu'ils le font entre amis !





Photos : Viktor Hanacek

Que faut-il pour motiver le personnel, ou il se motive tout seul ?  
Quelles sont les caractéristiques d'un leader actuel ?  
Que cherchent les *millennials* dans un travail ? Ici, toutes les réponses.



Par **Pierre Ianni**  
ESC-SOLUTIONS,  
ESC-CAMPUS  
Fondateur & CEO

## LE LEADER DU XXI SIÈCLE

- Comment générer et maintenir la motivation des employés malgré les changements de cap ?
- Comment s'adapter aux changements générationnels ?
- Comment générer de meilleurs résultats dans un monde progressivement plus chaotique et compétitif, qui compte sur des ressources chaque fois moindres pour satisfaire des clients chaque fois plus exigeants ?

### Les principaux défis pour le leader du XXI siècle

Réponses habituelles de nombreuses entreprises et de leurs dirigeants :

1. Baisser les coûts ;
2. Réduire la structure ;
3. Baisser les frais fixes ;
4. Améliorer la productivité de la main-d'œuvre ;

Si toutefois il est nécessaire de baisser les coûts, de le faire sans discernement est une stratégie de court terme qui tend à :

- restreindre l'entreprise ;
- perdre des compétences ;
- faire fuir les talents ;

Souvent, l'entreprise se réduit tellement qu'elle disparaît.

### Alors, quoi faire ?

Mettre en œuvre des concepts et des outils permettant d'atteindre la meilleure efficacité et le meilleur bien-être pour les personnes. Dans d'autres mots : développer et appliquer un système d'excellence. Le leader du XXI siècle doit chercher l'excellence, mais qu'est-ce que cela veut dire ?

C'est l'état d'une organisation qui a atteint la meilleure satisfaction durable de toutes les parties reliées à elle, (*stakeholders*) : clients, actionnaires, fournisseurs, le personnel et la communauté.

### Et qu'est-ce qu'un système d'excellence ?

C'est un ensemble de :

- Processus opérationnels (méthodes de travail et gestion), optimisés et fiables ;
- Personnes, motivées et compétentes ;

Comme pour un iceberg, la partie invisible (les principes, valeurs, émotions, passions, attitudes et les comportements des personnes) est la plus importante du système d'excellence.

### Pourquoi le leader du XXI siècle doit mettre en place un tel système ?

Parce qu'il a besoin d'améliorer l'efficacité de son entreprise ou équipe et l'efficacité est le fruit d'une « formule » basée sur la motivation et les compétences des personnes et sur la conformité de processus robustes éliminant tous les déchets :

$E = MC^2P/D$

Où

E est Efficacité

M est Motivation

C est Compétences

P est Processus

D est Déchets

Alors, pour augmenter l'efficacité il faut :

1. Augmenter la motivation et les compétences des personnes,
2. Appliquer des processus robustes ; et
3. Éliminer les déchets.

Quand nous parlons de processus, nous parlons de comment faire.

Quand nous parlons de compétences, nous parlons de :

- + Savoir (connaissance)
- + Savoir faire (aptitudes)
- + Savoir être (attitude, comportement)

Quand nous parlons de motivation, nous parlons de :

- Vouloir faire
- Nous ne motivons pas les personnes ; elles SE motivent, pas nous.

La motivation et les compétences des personnes dépendent en grande partie de leurs leaders :

Seuls le Comment Faire, le Savoir, le Savoir-Faire, le Savoir Être et le Vouloir Faire mènent au résultat !

### La motivation des personnes

dépend principalement de quatre facteurs :

- La vision partagée : la personne se sent motivée si :
  - Elle comprend pourquoi elle doit suivre le chemin proposé par son leader et si elle comprend sa contribution au résultat de l'équipe ou de l'entreprise.
  - Elle sent que les produits et services qu'offre l'entreprise à ses clients sont de grande qualité.
- Le bien-être : la personne se motive si :
  - Elle se sent écoutée, respectée, valorisée, appréciée, sauvegardée et accompagnée.
  - Elle sent que la communication de l'entreprise est ouverte et sincère.
  - Elle occupe un poste en accord avec ses capacités physiques et intellectuelles.
  - Son travail se transforme en une activité qui la fait croître.
  - Elle partage les fruits du progrès.

• La confiance : la personne se motive si :
 

- Elle a confiance et la confiance naît de la transparence : sans transparence la confiance n'existe pas. La confiance entraîne l'engagement et l'audace. Ceux-ci génèrent des initiatives et les initiatives produisent de la création de valeur.
- Mais retenir : cette chaîne commence par la transparence.

• L'exemplarité : la personne se motive si :
 

- Elle sent chez son leader, de l'intégrité, honnêteté, respect, dignité, empathie.

## LA GÉNÉRATION DES MILLENNIALS, POUR ÊTRE MOTIVÉE, A BESOIN D'UN LEADER QUI : ÉCOUTE, RESPECTE, PERMETTE LA PARTICIPATION, ACCOMPAGNE ET NE FASSE PAS QU'EXIGER.

**Pour que les personnes soient motivées et participent à l'amélioration des processus, le type de leadership de ceux qui ont du personnel sous leurs ordres doit évoluer : de chefs ils doivent devenir des leaders !**

Pourquoi ?

Une entreprise ou organisation est toujours une communauté humaine dont les membres sont unis par une vision, des valeurs et des projets partagés, mais aussi par des sentiments et émotions et la communauté humaine d'aujourd'hui composée par la génération actuelle exige un autre type de leadership.

En moins de 10 ans, la génération des *millennials* représentera le 75 % de la force de travail mondiale.

### Styles de leaderships

#### Le chef du XX siècle

- Fait pression pour obtenir des résultats
- Parle et donne son avis avant d'écouter
- Ordonne pour résoudre les problèmes
- Répète les processus
- Ne délègue pas
- Cherche des coupables
- Alimente son propre ego

#### Le leader du XXI siècle

- Injecte de l'énergie
- Écoute les opinions des autres
- Pense avant de parler
- Promeut l'action et accompagne
- Défie les processus
- Délègue les activités, projets et responsabilités
- Octroie autonomie et liberté
- Cherche les causes
- Alimente l'esprit d'équipe

– Cette génération, pour se motiver, a besoin d'un leader qui :

1. Écoute.
2. Respecte.
3. Permette la participation.
4. Accompagne et ne fasse pas qu'exiger. Accompagner c'est : Détecter si une personne :
  - Ne sait pas. Alors, la former.
  - Ne peut pas. Alors, l'aider.
  - Ne veut pas. Alors, la convaincre et, si elle ne change pas d'idée, l'aider à trouver un autre chemin.
5. Aide le développement de ses collaborateurs en les formant, pas seulement sur ce qu'ils doivent faire et comment le faire, mais aussi en leur expliquant pourquoi il faut le faire et de cette manière.
6. Est exemplaire.

La génération actuelle n'accepte plus un chef qui ne fait que donner des ordres.

Ce n'est pas parce qu'elle ne veut pas travailler : c'est parce qu'elle ne veut pas travailler dans les conditions proposées. Elle veut une activité, pas un travail.

### Conclusions

Le leader doit être :

Pas au-dessus – Pas en dessous : Avec ses collaborateurs.

- Le leader met les autres en mouvement.
- Le leader est celui qui réussit à ce que les personnes fassent volontairement des choses qu'elles ne feraient pas normalement.
- La mission du leader du XXI siècle est de « construire » des personnes et pas seulement des produits, en centrant son activité sur chacun des paramètres de la formule  $E = MC^2P/D$ .
- Les entreprises excellentes contribuent au développement de leurs employés et de leurs fournisseurs.
- Le leader change les processus et les comportements pour changer les résultats.
- Un bon leader du XXI siècle doit être un expert en gestion et en comportement humain.
- En plus, pour pouvoir communiquer autant avec les machines qu'avec ses subordonnés, il doit être actualisé dans l'utilisation des technologies modernes, spécialement numériques et réseaux sociaux.
- La qualité des relations interpersonnelles et le bien-être ne doivent pas être sacrifiés, même dans les moments les plus difficiles !

**Greta est-elle l'expression d'une nouvelle génération qui a renouvelé ses demandes, ou ces nouvelles demandes ont donné comme résultat une Greta ? Quel est le futur du travail pour les nouvelles générations, et pourquoi les *centennials* exigent des changements aux entreprises et à notre manière de vivre et de prendre soin de notre planète ?**



**Par Pablo Maison**

Directeur de Ressources Humaines  
Groupe Pérez Companc



Photo : twitter Greta Thunberg

## L'EFFET GRETA

Greta Thunberg, l'adolescente qui, en 2018 s'est assise face au Parlement suédois avec son écriteau disant « grève scolaire pour le climat », est, peut-être, le premier phénomène global montrant la manière d'être et de sentir des *centennials*, les adolescents et jeunes nés à partir de l'an 1997/2000 approximativement.

Greta, la petite fille en grève, mobilise aujourd'hui des millions de personnes autour du monde, la plupart de sa propre génération. En Argentine, le mouvement qui met en garde sur les impacts du changement climatique s'est propagé rapidement à travers les réseaux et des jeunes qui ont représenté la voix de Greta dans ces latitudes. La guerre contre le plastique, contre les produits d'origine animale et beaucoup d'autres changements proposés par ces fidèles représentants du monde centennial sont la pointe de l'iceberg d'une génération qui est beaucoup plus critique encore que celle qui l'a précédée (les *millennials*) par rapport aux paradigmes sociaux en vigueur. S'ils sont si critiques de l'ordre social/environnemental actuel, comment ne le seraient-ils pas vis-à-vis du monde des organisations qu'ils commencent à parcourir.

### Le monde du travail « moderne »

En 2012 j'ai terminé d'écrire « Le travail dans la posmodernité », et signalais l'irruption des *millennials* dans le monde du travail. La nouvelle génération qui émergeait –les *centennials*– commençait juste à être interprétée.

Au cours de ces sept ans, les *millennials* font déjà partie de la vie des organisations et certains occupent même des positions de leadership ou développent leurs propres affaires. Sont nombreux aussi ceux qui ont échappé au système traditionnel du monde des entreprises et un grand nombre aussi a été exclu, dans le cas argentin, du système formel d'emploi.



Marche pour le climat à Montréal

Le problème structurel de l'inclusion des jeunes dans le monde formel du travail en Amérique Latine est, probablement, un des obstacles les plus importants pour le développement et la dynamisation sociale.

Des jeunes déserteurs qui quittent prématurément le système d'éducation formel et qui ne trouvent pas un marché du travail qui les contienne entraîne un cercle vicieux d'exclusion entre le manque d'éducation et d'emploi, quelque chose de difficile à résoudre dans le moyen terme sans politiques actives d'éducation, emploi et inclusion. Pendant ce temps, les *centennials* ayant la chance d'accéder au marché du travail formel de notre époque, présentent de nouveaux défis similaires à ceux des *millennials* pour les organisations : ils apportent de nouvelles demandes et –souvent– elles contiennent une plus grande dose d'intransigeance, comme c'est le cas pour Greta et le phénomène qu'elle incarne.

Les défis pour les organisations se présentent en deux dimensions : les nouveaux jeunes comme employés ou futurs employés, mais plus importants comme consommateurs actuels. Par conséquent, les comprendre et générer des actions en accord avec leurs besoins et valeurs sociales est absolument indispensable pour le futur des affaires. Le problème est que le paradigme de consommation et travail dans de nombreux cas paraît absolument divergent avec le *statu quo* dominant.

#### Nouveau concept de travail, ancien mandat familial

Quelque chose a changé radicalement entre l'apparition millennial et le présent : la profonde disruption technologique/numérique appelée parfois, Troisième Révolution Industrielle. L'intelligence artificielle, le *streaming*, les réseaux sociaux, l'automatisation, le *big data*, les imprimantes 3D, le *blockchain*, les crypto-monnaies et tant

d'autres nouvelles technologies sont en train de créer un nouveau monde pour les organisations et leurs affaires, également pour les jeunes qui sont témoins des débats sur ce qui s'appelle « le futur du travail ». Certains auteurs, comme Jeremy Rifkin, parlent depuis longtemps du concept de « fin du travail » et essaient de décrire ce qu'impliquera, en termes métaphoriques, la transformation des emplois actuels par l'impact des nouvelles technologies. La « fin du travail » tel que nous la connaissons. De nombreuses professions et métiers cesseront d'exister dans quelques années par l'irruption des technologies émergentes.

Les *centennials* probablement étudient ou se forment pour des tâches qui n'existeront pas quand ils finiront leur chemin dans l'éducation formelle : c'est une génération qui, contrairement à celle qui la précède, devra coexister avec une plus grande incertitude concernant son futur au travail. Ceci s'ajoute aux autres incertitudes qu'eux-mêmes voient activement sur le futur de la planète en termes écologiques et sociaux.

Cette incertitude coexiste, aussi, avec une plus grande plasticité vocationnelle. Ce que j'ai appelé en 2012 « la fin des vocations » se voit augmenté dans cette génération, qui finit son éducation scolaire en ayant beaucoup moins la notion de ce qu'elle désire faire. Par conséquent, ses premières années de travail ou d'éducation universitaire sont aussi une étape d'exploration, essais et erreurs qui peut changer radicalement en peu de mois. Les raisons sont multiples. Un « mandat familial » moins pesant concernant métiers et professions leur ouvre un éventail moins stressant d'options. Le sens de l'exploration permanente et la facilité de changer sans se culpabiliser compte également.

La question essentielle que nous devons nous faire est comment nous pouvons les aider dans cette construction vocationnelle

comme parents et à partir des organisations, en comprenant et respectant leurs désirs mais, aussi, en les guidant pour qu'ils puissent se réaliser dans le domaine du travail et son contexte si changeant.

#### Le faux dilemme de l'interaction virtuelle vs. réel

Jusqu'aujourd'hui, ni les organisations ni le système éducatif ont pu se transformer assez rapidement pour faciliter le processus d'insertion de nombreux nouveaux travailleurs. Les centennials, en tant que natifs numériques, ont vécu toute leur enfance et adolescence « connectés » à des réseaux la plupart du temps. Sur cette connexion numérique ils ont passé plus de temps que celui qu'ils ont passé en tête à tête, ce qui influence leur manière de communiquer, d'établir des liens, de se lier et d'apprendre. Une bonne synthèse de ce modèle de relation interpersonnelle est le jeu virtuel « Fortnite », qui a surpris les adultes par sa massivité et permanence dans les dernières années. Le nombre d'heures que les jeunes passent face à l'écran, l'interconnexion avec des pairs se trouvant près du foyer ou dans d'autres continents, la passion pour cette interconnexion et « l'isolement » de l'environnement réel que provoque le jeu est un phénomène qui nous étonne comme adultes ; cette connexion virtuelle en réseau est la même qui s'établit ensuite dans les réseaux sociaux. Il est possible que « Fortnite » représente même une différence avec les modes de relation de la génération antérieure qui, si toutefois avait déjà ses propres mécanismes de connexion virtuelle, était plus focalisée sur le « un à un » par voie de téléphone intelligent et avec des niveaux moindres d'interconnexion massive et collaborative.

La génération Fortnite ne veut pas seulement s'observer à travers les réseaux mais veut aussi co-construire et collaborer plus activement à travers la technologie. Apprendre à travers l'interaction technologique. Partager l'information à un niveau horizontal déhiérarchisé. Comme dans le cas de Greta et ses adeptes, quand il y a un intérêt commun, avec partage d'information, le processus collaboratif n'a pas de limites territoriales ou de langues.

#### L'engagement générationnel avant tout

La question de savoir si ce type de construction de liens est meilleure ou pire que les antérieurs n'est pas pertinente dans la mesure où ce sont des processus sociologiques tellement indépendants que le désir de ceux qui venons d'autres générations ne va pas changer ce mode de contact. Alors, la question suivante serait : cette façon de prendre contact et d'apprentissage numérique / collaboratif,

## DE NOMBREUSES PROFESSIONS ET MÉTIERS CESSERONT D'EXISTER DANS QUELQUES ANNÉES À CAUSE DE L'IRRUPTION DES TECHNOLOGIES ÉMERGENTES.

trouve-t-elle un contexte favorable dans les modèles éducatifs / du travail actuels ? Les organisations dans les deux milieux sont-elles préparées pour tirer le meilleur de ces jeunes ? Pour les développer au maximum de leur potentiel ? Ou les modèles d'interaction antérieurs subsistent encore, basés sur la communication en tête à tête, la relation personnelle, les objectifs individuels, les projets avec des leaders hiérarchiques, etc. ?

La réponse est évidente. Les organisations plus jeunes, basées sur la technologie du numérique, fondées et pensées pour ces futurs consommateurs, sont probablement plus proches de la réponse. Les organisations agiles ayant des méthodologies de projets agiles, aussi. Mais la plupart des institutions d'enseignement et des organisations des plus diverses industries ont encore un long chemin à parcourir.

Plusieurs des caractéristiques des *millennials* se retrouvent chez les centennials : peut-être, la plus importante pour comprendre le futur du monde du travail est le peu de confiance que les jeunes ont aujourd'hui envers tous les types d'institutions, entre elles les entreprises. Cette méfiance se traduit par une plus grande exigence des employés et aussi de ceux-ci comme citoyens en termes du rôle social qu'ils réclament à leur compagnie. Les jeunes d'aujourd'hui construisent leur engagement à partir de l'alignement de leur objectif personnel sur celui des organisations pour lesquelles ils travaillent. Et comme le bien-être social, exprimé par « l'effet Greta », est au top de leurs intérêts individuels et collectif, ils demandent que le rôle des compagnies pour lesquelles ils travaillent ou travailleront, soit aligné sur ces intérêts. Finalement, ce rôle des leaders a encore une plus grande importance que pour la génération précédente. Le « chef », c'est la compagnie, plus que jamais. Si les dirigeants traitent leur personnel avec simplicité, proximité, générosité et rétro-alimentation, les centennials trouveront le moyen adéquat pour contenir leurs besoins et exigences. Sinon, ils pourront devenir un des facteurs déterminants du manque de construction de l'engagement et de la coexistence intergénérationnelle.



Étudiants universitaires. Photo : GCABA



Nouvel immeuble durable de l'Université del Salvador. Photo : USAL



Par **Martina L. Rojo**

Professeur titulaire  
et directrice du Programme  
Franco-Argentin de Droit,  
Faculté de Sciences  
Juridiques, USAL

# LE TEMPS DES **SOFT SKILLS**

## Quels changements faut-il adopter aujourd'hui dans les programmes d'études pour préparer les élèves aux nouvelles formes de travail ?

Quand nous pensons à la préparation des jeunes universitaires pour le monde du travail actuel, la première idée qui nous vient à l'esprit est la technologie. L'incorporation des TIC (Technologies de l'Information et la Communication) dans les conceptions des programmes et l'inclusion de technologies dans nos pratiques d'enseignement paraissent la solution espérée et finale. Les étudiants sont des natifs numériques, alors au cri de « Eureka » nous disons « donnons-leur de la technologie » ! Cependant, dans les réunions auxquelles j'assiste avec des représentants d'entreprises, de cabinets professionnels et d'experts en Ressources Humaines pour parler de l'inclusion professionnelle des étudiants, une idée est toujours présente : la clé réside dans les *soft skills*. Le monde professionnel sait ce dont il a besoin : des diplômés universitaires avec –j'insiste– des *soft skills*.

Nous lisons et écoutons que les connaissances ou compétences techniques, mécaniques ou pratiques (appelées *hard skills*), ne sont plus suffisantes pour réussir. Évidemment, aujourd'hui le monde demande des professionnels qui disposent de ces outils, mais il faut qu'ils possèdent aussi les dénommées *soft skills*, compétences sociales ou molles.

### Ce qu'exige le monde du travail

Au cours d'une formation dictée il y a quelques semaines à Lima, Pérou, par l'Association Universitaire de la Francophonie (AUF), pour les représentants des universités qui composent le Réseau REFRA (pour l'Argentine, c'est l'Université du Salvador), nous analysions aussi le lien entre formation universitaire, technologie et *soft skills*. Parmi ces dernières nous trouvons : intelligence émotionnelle (empathie pour interagir avec d'autres personnes de manière effective) ; leadership (pour mener des projets complexes et inspirer les autres) ; communication effective orale, écrite et non verbale ; facilité de concentration (pour éviter de se disperser avec les multiples stimulations qui nous entourent, comme les réseaux sociaux et les alertes de nouvelles) ; développement personnel (pour se connaître il faut être conscient des ses propres forces et faiblesses) et autres, comme motivation, auto-estime, gestion des pressions et du stress.

« À L'UNIVERSITÉ DU SALVADOR, NOTRE LEMME 'SCIENCE À L'ESPRIT ET VERTU AU CŒUR' NOUS POUSSE À PROCURER UNE FORMATION OÙ LA COMPRÉHENSION, LE RESPECT ET LE DIALOGUE SOIENT LES BASES DE LA COEXISTENCE ».

Dans le monde académique, surtout dans certaines disciplines traditionnelles comme le Droit, il nous est difficile de découvrir en quoi consiste cette demande du monde professionnel. C'est pourquoi il est dit que la communauté d'éducateurs donne peu d'importance à l'enseignement de ces compétences molles, qui sont liées à la productivité et la gestion des équipes et qui incluent l'enthousiasme et la motivation, le traitement interpersonnel, le professionnalisme, la flexibilité et adaptabilité. De la même manière, « flexibilité et adaptabilité » ne sont pas des concepts faciles à adopter dans un milieu de formation habitué à transmettre des contenus théoriques. Cependant, au niveau structurel académique, nous remarquons les efforts qui sont faits pour s'améliorer dans ce sens. Par exemple, dans les programmes d'études les plus avancés, comme celui que nous offrirons dans la carrière Juridique de l'Université du Salvador à partir de 2020, est inclus l'enseignement de matières comme « Argumentation et Oratoire » et « Droit et nouvelles technologies ». Ce nouveau programme souligne aussi l'importance de la formation dans la pratique professionnelle, réalisation de stages, volontariat et pratiques professionnelles et l'utilisation de technologie dans les classes et en dehors aussi. Cet exemple se répète comme un axe recteur dans tous les domaines de connaissance.

### Les compétences sociales

Sans doute, l'attitude des enseignants est fondamentale pour ce sujet. À l'Université du Salvador, notre lemme « science à l'esprit et vertu au cœur », nous pousse à procurer une formation où la compréhension, le respect et le dialogue soient les bases de la coexistence. C'est nous, les enseignants, qui devons nous efforcer à développer chez nous ces compétences sociales pour les transmettre de manière spontanée. Être capables de bien communiquer et clairement. Expliquer à fond les pensées et idées avec conviction. Écouter avec attention les étudiants. Exercer et stimuler la pensée critique. Être imaginatifs, utiliser l'expérience et la recherche pour résoudre les problèmes actuels. Être aimables, professionnels, ponctuels. Établir un contact visuel et utiliser un langage corporel qui transmette la confiance. Être organisés, planifier les classes et leur chronogrammes. C'est ainsi, que mieux encore que de penser à comment « enseigner » ces compétences, je vous propose de réfléchir, chacun pour soi, comment « les vivre ».

<sup>1</sup> <https://noticias.usal.edu.ar/es/inauguracion-espacio-francofono-usal-auf>.

<sup>2</sup> TITO MAYA María, SERRANO ORELLANA Bill. "Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano", INNOVA Research Journal, ISSN-e 2477-9024, Vol. 1, N°. 12, 2016, págs. 59-76. En : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>.



Hit Pampa, immeuble complètement dédié au co-working, inauguré en 2015



Par l'Architecte  
Gabriel Berman

Président de Scarlet Red

# LES BUREAUX DE L'ÈRE NUMÉRIQUE

La technologie a rendu possible que pratiquement tout espace puisse être considéré comme « lieu de travail ». Les nouvelles options et les tendances actuelles.



Exemple d'espace de co-working : le Hit Pampa



Design d'intérieur de bureaux par Scarlet Red

Le bureau de l'ère numérique est omniprésent, sans espace ni temps défini. Tout peut se faire à tout moment et sans importer le lieu. Il n'y a plus d'horaires dans les activités de travail, grâce à l'option *multitasking* fournie par les dispositifs mobiles, les réseaux sociaux et internet.

Comment se transforment les bureaux aujourd'hui ?

## Coworking

La génération des *millennials* se caractérise par sa flexibilité, utilise sans cesse la technologie, possède un bon niveau d'éducation et souhaite participer. C'est mieux « d'être ensemble » et « d'optimiser les coûts » : c'est ce qu'expriment les bureaux partagés ou *coworking*, occupés principalement par des tâches créatives et de marketing.

## Le bureau cool

Le jeu et le divertissement aident à éliminer des barrières et favorisent la créativité : ils sont à l'origine de l'innovation. La récompense que reçoivent les employés n'est pas un meilleur salaire mais l'offre d'un bien-être permanent qui simule travail et loisirs : tables de ping-pong, *lounges* créent des espaces qui éliminent volontairement toute référence au travail.

Le *leitmotiv* est le Café-Bar-Cantine : là se renforce le caractère de la marque, un lieu de représentation : voir et être vu, comme le signale Javier Mozas.

## Le bureau on line

Aujourd'hui, l'efficacité et la production signifient obtenir la synergie des employés en dehors du temps et de l'espace : hiérarchies moins définies, laxisme des horaires et l'omniprésence facilitée par les dispositifs mobiles qui ont « dissous » l'espace physique

du bureau traditionnel. Aujourd'hui, dans les cafés, hôtels, jardins et aéroports, on peut aussi travailler.

## Les nouvelles références

Dans ce contexte, le modèle de bureau moderne – surface ouverte ou compartimentée en postes – paraît, dans un futur très proche, condamné à la désuétude.

De nos jours, les solutions de design font référence aux métaphores « urbaines », ce sont les lieux par excellence où s'établit l'échange entre les personnes : ports, jardins, rues.

Ces références « urbaines » et leur traduction spatiale dans les bureaux permettent le développement des nouvelles activités interactives : conversations de groupes, travail d'équipe, réunions, présentations, multimédia.

## Notre approach

L'architecture est un vecteur d'image, technique complémentaire aux traditionnelles communications d'entreprise.

Nous considérons qu'il est important de ne pas appliquer les mêmes conditions et le même projet à tous les postes de travail. C'est pour cela que, chez Scarlet, nous étudions chaque secteur, chacun avec des requêtes spécifiques : il y aura donc, des compagnies « mobiles » et d'autres plus « sédentaires », et elles conditionneront et détermineront ainsi le design de chaque bureau. Nous appliquons avec Procédés Chénel ([www.chenel.com](http://www.chenel.com)) l'introduction d'une grande diversité de sujets dans le but d'obtenir des espaces aménagés acoustiquement, où les individus se sentent à l'aise et impliqués : au lieu d'anciens bureaux et salles de réunion, nous proposons des surfaces moins définies, sans limite physique précise pour qu'ils puissent se développer dans une ambiance de légèreté et flexibilité.