

Partie trois

# DE NOUVEAUX LIEUX POUR UNE NOUVELLE GESTION DU TEMPS

---

Extrait du rapport de stage *100 jours à Berlin* (pp.39-40),  
effectué à Moccu, agence de création  
de supports numériques basée à Berlin,  
du 16 juin au 19 septembre 2014.

---

« Ce lundi, je me suis portée volontaire pour organiser et préparer le petit déjeuner hebdomadaire. Dingo, l'analyste SEO, qui fait équipe avec moi, m'a donné rendez-vous à huit trente pile devant Moccu. Sachant que le petit déjeuner est prévu pour dix heures et que nous avons proposé de faire des crêpes "à la française", l'horaire m'avait d'abord paru matinal. Fidèle à moi-même, en retard de dix minutes, je fais irruption dans l'agence, cherchant Diego, préparant des excuses en allemand, alors que je remarque que les graphistes sont déjà au travail.

Alexia, surprise de me voir si tôt, me fait réaliser que je me suis manifestement trompée d'horaire et que Diego ne se pointera pas avant neuf heures. Décidée à prendre les choses en main, je file devant faire les courses.

Moccu offre chaque lundi cent euros de budget pour un petit déjeuner pour ses trente et quelques employés. Une offre plus que généreuse pour préparer un petit déjeuner digne de ce nom. L'analyste italien me rejoint peu de temps après

mon retour et alors que j'entame les crêpes, celui-ci s'occupe en sifflotant de couper les différents fruits et légumes, de mettre la charcuterie, le fromage, les "Brötchens" et les confitures dans des récipients appropriés.

Il fait beau et chaud, tout le monde met du cœur à l'ouvrage pour qu'on puisse s'installer dehors, dans la cour intérieure. Chacun se remplit l'estomac, profitant de la chaleur d'un été naissant et même ceux qui ont encore les paupières un peu lourdes d'un week-end agité sont gagnés par la bonne humeur. C'est à ce moment opportun que Björn décide de dissiper discrètement les conversations diverses et de prendre la parole en lançant un sympathique mais affirmé :

— Chers collègues, il est temps de décider comment nous allons travailler efficacement cette semaine. »

Partie trois

## DE NOUVEAUX LIEUX POUR UNE NOUVELLE GESTION DU TEMPS

### 1. SALARIÉS VS INDÉPENDANTS

#### L'indépendance grâce au numérique

Lorsqu'Annick Lantenois écrit *Le vertige du funambule*, elle nous expose la situation d'une profession qui oscille entre l'instrumentalisation subie par les pouvoirs économiques, politiques, et la tentative de réinsérer un discours critique dans la production.

Elle y décrit le jeu d'équilibre d'une profession en pleine mutation, sans cesse renouvelée par l'apparition de nouvelles pratiques. Celle dont nous parlons ici : le numérique.

Partie intégrante de notre quotidien, les outils du numérique ne nous quittent plus. À la manière de prothèses, d'extensions et de second réceptacle de mémoire, ces derniers nous permettent progressivement de remettre en question les fondements de la relation employeurs-salariés. En effet, grâce à l'autonomie d'une simple connexion et la multitude d'applications accessibles, tout un chacun aurait aujourd'hui, la possibilité de travailler dans les lieux et sur les plages horaires de son choix.

Les optimistes y voient un encouragement au travail indépendant et à la liberté, alors qu'une remise en cause des droits sociaux et une précarité généralisée, alertent les plus sceptiques. « *Ambiguë, la révolution en cours déstabilise tout, y compris nos cadres traditionnels de pensée. S'il est difficile de prévoir jusqu'où ira cette transformation, une chose est sûre, elle va vite et semble inéluctable.* »<sup>1</sup>

Alors, comment internet, les réseaux sociaux et la naissance d'une nouvelle économie et d'une nouvelle politique collaboratives bouleversent les certitudes, et vont nous aider à résoudre les défis du XXI<sup>e</sup> siècle ?

On parle souvent de la place qu'occupe le design dans le renouvellement des industries, et donc de sa valeur ajoutée en tant que part créative dans la production de richesse du pays. Accompagner la transformation de nos modes de vie bouleversé par l'ère numérique, tel est le nouveau challenge de notre profession. À chaque invention ou poussée technologique s'avancent d'innombrables opportunités de création.

Au jour d'aujourd'hui, une grande partie et certainement, très bientôt l'ensemble de nos besoins seront gérés par une seule interface, celle de notre mobile : allumer la lumière, faire nos courses, lire des livres, réserver nos billets d'avion. D'où l'importance du graphisme de l'interface en question, de la lisibilité des informations et de l'organisation des données qu'elle propose. Il semble donc évident que le designer doit accompagner cette nouvelle proposition d'organisation spatiale et temporelle qui nous intéresse.

### Travailler où et quand ?

Bernard STIEGLER rappelle l'importance de l'investissement dans le travail, qui semble être incompatible dans le cadre de l'emploi.

*« Le travail, ce n'est pas l'emploi. La plupart du temps, lorsque je travaille vraiment, c'est là où je ne suis pas employé. Et lorsque je suis employé,*

*on m'empêche de travailler. [...] Le XXI<sup>e</sup> siècle sera le siècle du développement du travail, ou ne sera pas, si je puis dire. »*<sup>5</sup>

L'engagement nous obligerait à scinder en deux notre temps d'activité : un temps pour le « vrai travail » qui serait situé dans un « tiers lieux » – nous reviendrons sur cette notion – et un temps pour l'emploi réalisé sur le lieu de travail.

Aussi, il semble évident que la fonction et la raison du lieu de travail est fondamentalement remis en question par le progrès technique. Nous revenons sur un exemple tiré du documentaire *Le bonheur au travail* : en Belgique, SPF mobilité qui compte 1400 employés, propose à ces derniers de travailler où et quand ils le souhaitent. L'entreprise publique est déterminée à changer le mode de management pour que les employés soient traités comme des personnes autonomes et capables de prendre des initiatives. Le pointage est supprimé et les horaires remplacés par des objectifs. « *Sans objectif, le travail de l'employé n'a aucun sens, l'absence même d'objectif est un facteur démotivant.* »<sup>2</sup>

C'est ici que deux conceptions du travail s'affrontent.

Car l'idée d'instaurer au sein des entreprises une relation de confiance entre employés et dirigeants suppose que le contrôle intempestif du temps de travail soit supprimé. Seuls restent les objectifs et le temps inquantifiable qu'ils demanderont pour être atteints. Les syndicats de l'entreprise SPF voient dans cette proposition une suppression de la solidarité des salariés face à la hiérarchique au profit d'une émulation collective vers un but commun où les employés sont par conséquent mis en concurrence.

De plus, les petits bureaux sont transformés en « open space »<sup>3</sup>. Plus de bureau fixe, de place attitrée, chacun s'installe où bon lui semble. L'entreprise revendique une meilleure transparence en faisant tomber les murs. Le directeur, Laurent Ledoux abandonne également ses bureaux, symbole de la culture de l'ego<sup>4</sup> dans l'entreprise, pour s'installer lui aussi dans l'*open space*.

Cependant, selon Alain d'Iribarne, socio-économiste et directeur de recherche au CNRS, une telle mesure comporte également des risques :

« Les dirigeants mettent en avant le mythe du “travail en projets” et de “coopération harmonieuse et créatrice”, mais l’open space peut être pathogène [...] il facilite la surveillance et la mise en compétition des salariés entre eux, facteur de stress qui aboutit souvent au contraire du but recherché, avec des salariés qui s’isolent en portant des écouteurs ou en se cachant derrière des montagnes de dossiers ou des plantes vertes. »<sup>14</sup>

L’open space ne serait-il qu’un outil de contrôle de plus mis en place par les directeurs dans le seul but de toujours augmenter le profit sans se soucier réellement du bien-être de leurs employés ?

## Le rôle de la Génération Y

Si l’on suit l’avis de l’ancien président de HCL technologie, Vineet Nayar, nous faisons face à un problème de génération. À la tête de 90 000 employés, il suit la doctrine suivante : « les employés d’abord, les clients ensuite ».

Et si les employés méritent son attention, c’est qu’à son sens, l’organisation du travail doit s’adapter à la « génération Y »<sup>6</sup> à l’instar des changements survenus récemment dans les rapports familiaux.

En effet, les schémas familiaux ont évolués vers plus de collaboration et de communication. Les parents ont un rôle de mentor, ils conseillent et aident les enfants, ce qui n’a plus rien à voir avec le passé lorsque les patriarches commandaient et exigeaient.

Par conséquent, il cite l’exemple emblématique de la Silicon Valley<sup>7</sup>, d’où s’étend une culture collaborative et une économie du partage et d’où l’on tirerait le meilleur de la génération Y, réputée très innovante. Car lorsque l’on parle d’entreprises proches de leurs employées, nous avons tous à l’esprit le mythe du cadre professionnel parfait véhiculé par Google, Facebook et Apple. Ces employés seraient à 100 % engagés, si l’on reprend le terme de Isaac Getz. Qu’en est-il ?

Google est devenu l’employeur de référence dans le monde. Il

prend soin de ses employés et se soucie de leur bien-être en leur offrant de nombreux avantages. Ses méthodes de management inspirent beaucoup de start-up et d’entreprises. Fin octobre 2014, la société Google a été classée par l’Institut Great Place to work<sup>8</sup> comme la meilleure multinationale où il fait bon travailler dans le monde.

Cependant, Jaron Lanier, chercheur en informatique, dénonce une organisation de travail investie par des parcelles de temps libre contrôlées pour une production optimale qui ne profite qu’à un seul individu.

« Regardez une société comme Facebook, on pourrait croire que c’est très ouvert, sauf qu’elle est contrôlée par une seule personne. En un sens c’est un retour au dieu-Roi. »<sup>2</sup>

En effet, si tous les géants de l’économie numérique se donnent autant de mal pour le bien-être de leurs employés, cela cache une profonde crainte de la part de l’entreprise. Car à tout moment, chacun des employés peut quitter Google afin de créer sa propre start-up avec laquelle il pourrait aisément gagner plus d’argent qu’en tant que salarié. Face aux attraits de la Silicon Valley, les entreprises dépensent sans compter : nourriture gratuite, massage, salles de sport, transports gratuits, congés paternité allongés etc.

Cependant, tous ces bonus n’ont rien à voir avec la nature réelle du travail, rien à voir avec les « entreprises libérée » de Isaac Getz où l’employé dit : « On me fait confiance, on me respecte, je m’éclate dans cette entreprise. »

Et quand on génère autant de richesse, il est facile de proposer des conditions de travail et des rémunération extraordinaires. Mais l’argent est-il vraiment le seul facteur de motivation dans le cadre de l’activité professionnelle ?

Il est vrai que lorsqu’on parle de l’emploi, la question de la rémunération<sup>9</sup>, du salaire donc, y est directement associée.

Pour Vineet Nayar, l’argent est un facteur de reconnaissance. Il représente l’équité entre les employés et un rapport de confiance

au sein de la hiérarchie.

*« L'argent est important. L'erreur est de penser qu'on ne travaille que pour l'argent. Si les gens vont à l'église le week end et sont heureux d'y dé-penser leur argent, c'est parce qu'ils y trouvent un but, un épanouissement, quelque chose de beaucoup plus grand qu'eux-mêmes, qui les inspire. »<sup>10</sup>*

Alors pourquoi les employés sont-ils malheureux ? Tout simplement parce qu'ils n'y trouvent aucun sens.

*« L'argent ne motive pas les gens, ou seulement un très petit moment. Ce qui motive les gens c'est de travailler dans le respect, la confiance de savoir qu'il font des choses qui les élèvent. »<sup>10</sup>*

Pour le designer graphique, l'échange d'un service contre une rémunération passe généralement par l'élaboration d'un devis. Celui-ci a pour fonction première de renseigner le client sur les prix pratiqués par le graphiste. En principe, ces prix sont libres, mais la meilleure façon de les fixer serait de définir un coût horaire selon le temps de travail passé à réaliser la demande. C'est en effet sur ce point que la démarche de travail du graphiste est incomprise. Il est ici important de ne pas confondre les conditions de travail et les conditions de rentabilité. La conception, la production, la fabrication et les temps nécessaires à la rentabilité du projet sont des étapes bien différentes. Dans le cadre du travail du graphiste, c'est essentiellement la phase de recherche qui est difficile à évaluer. Il s'agit d'un travail conséquent, d'une recherche de références, d'essais et d'expérimentations dont le temps est indéfini. L'erreur, le lapsus, l'inattendu peuvent provoqué le déclic nécessaire qui déterminera la rentabilité de la démarche créative et par conséquent, la fin des recherches.

Et lorsque le devis est signé, celui-ci fait office de contrat, c'est à dire que le client accepte non seulement le principe de la prestation, mais aussi son montant. Mais le graphiste laisse également la liberté au client de comparer les prix avec ceux de la

concurrence. Et devant le nombre grandissant de clients à l'affût de l'offre la plus avantageuse, la moins chère, l'avantage concurrentiel<sup>15</sup> permettrait d'aller plus loin.

Il s'agirait donc d'avoir des coûts plus bas que ses concurrents. Ce qui s'avère difficile à réaliser, dans le cas du design graphique, sans affecter la qualité du travail étant donné que celui-ci est lié à la main d'œuvre. Idéalement, il s'agirait aujourd'hui, de jouer la carte de la technologie, d'apporter une connaissance de l'environnement technologique du client et de l'adapter dans sa proposition graphique afin de créer un outil singulier.

Entre autres, *« explorer de nouvelles modalités et de nouveaux territoires de création. »<sup>11</sup>*

Aussi, principalement à cause de la concurrence, le design est le seul domaine où le travail spéculatif<sup>12</sup> est pratiqué dans le cadre de l'« échantillon » ou d'un concours, où un client formule une demande auprès de plusieurs designers (d'une trentaine à une centaine selon l'appel d'offre) qui travaillent en concurrence pour « gagner le poste ». Cette méthode de travail banalise entièrement toute forme de relation entre le designer et le client. Alors que ceux-ci devraient s'entendre sur les besoins et les attentes de l'un et les propositions et mises à dispositions des compétences de l'autre, seul compte l'appât du gain.

Et alors que l'essence du métier de designer réside dans la volonté *« d'accompagner les individus dans la lecture de la complexité »<sup>13</sup>*, cet objectif est vulgarisé par les pouvoirs économiques et politiques. Comment le designer graphique peut-il dans ces conditions garder sa posture critique et continuer à pratiquer le métier dans le contexte qui est à présent le sien : une culture numérique où il faut croiser l'individuel et le collectif ?

## 2. L'ASSOCIATIF, FUTUR DE EMPLOI ?

### Vers une économie contributive ?

*« Dans mon pays [Les États-Unis], 10 % de l'emploi est désormais concentré dans le secteur à but non-lucratif. Parce que c'est là que les êtres humains créent un capital social et que l'activité économique se fonde sur l'engagement de l'être humain envers leur semblable. »<sup>1</sup>*

David Grabber soutient que le mal-être au travail vient de ce qu'il appelle les « bullshit jobs »<sup>2</sup> : « plus votre travail profite aux autres, moins vous êtes payés, mise à part quelques exceptions comme les médecins. Mais regardez les infirmières ou les éboueurs. »

Aurait-on perdu toute considération pour les ouvriers ou les pionniers de notre société ? Comment revenir à une valorisation du travailleur ?

Bernard Stiegler rappelle que le modèle consumériste est apparu au début du xx<sup>e</sup> siècle, précédé par un modèle capitaliste industriel productiviste. Il s'agit donc d'un capitalisme d'investissement qui repose sur une combinaison étroite entre technique et science et qui va permettre d'organiser une production très importante. Le consumérisme s'apparente au départ au fordisme. Les producteurs perdent leur savoirs professionnels et les consommateurs leurs savoirs-vivre.

Qu'est ce qui rend nécessaire une économie contributive ?

D'abord, il est inéluctable que le modèle du libre, l'open source s'impose, un modèle industriel déprolétarisant<sup>3</sup>.

Amartya Sen, prix Nobel d'économie, parle d'« incapacitation ». Il a décrit ce processus dans une analyse comparative entre l'espérance de vie des habitants de Harlem et des habitants du Bangladesh. Ces derniers, épargnés par le consumérisme, ont préservé leurs relations sociales et leurs capacités, c'est à dire leurs savoirs.

L'économie de la contribution consisterait à reconstituer de telles capacités en se basant sur l'implication et la responsabilisation des concernés.

### L'émergence des tiers-lieu

Né d'une approche sociologique de nos territoires, le concept de « Tiers-lieu » se développe en France et dans le monde à grande vitesse. À l'origine, l'idée était de créer des lieux permettant aux travailleurs indépendants de ne pas rester isolés en travaillant chez eux et de pouvoir trouver un espace permettant la socialisation et l'échange. Il s'agirait donc de lieux intermédiaires entre nos lieux de vie privée et de vie professionnelle, destinés à être des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui autrement n'auraient pas forcément vocation à se croiser.

Les tiers-lieux seraient-ils les justes milieux entre vie privée et vie publique ? Ces lieux hybrides et fluides où convergent des dynamiques de développement économique, social et culturel permettraient-ils de travailler librement, sans contraintes hiérarchiques et temporelles ?

En effet, le tiers-lieu est, « par nature, un “entre deux”, entre espace personnel et espace ouvert, domicile et travail, convivialité et concentration. »<sup>4</sup> On constate que le mode de fonctionnement du tiers-lieu s'oppose aux formes traditionnelles du lieu de travail. Il privilégie l'interdisciplinarité et le partage du savoir.

*« Alors que la maison et les endroits de vie constituent les “premiers-lieux”, les “second-lieux” – les places de travail où les individus passent le plus clair de leur temps – les “tiers-lieux” représentent pour leur part des points d'ancrage de la vie communautaire qui favorisent des échanges plus larges et plus créatifs au niveau local et permettent ainsi d'entretenir la sociabilité urbaine. Ces lieux ne sont pas les espaces publics habituels (aéroports, gares, parcs) qui voient passer une foule hétérogène. Ce sont des endroits plus localisés et dont l'espace, favorisant les liens et les échanges, a été accaparé par les individus. »<sup>5</sup>*

L'émergence de ces lieux traduit une rupture radicale dans le

modèle organisationnel et met donc en évidence le profond besoin de changement. « *Nous sommes aujourd'hui rentrés dans un nouvel univers sociétal et donc économique sans encore être capables d'en maîtriser les règles et les tiers-lieux constituent sans doute un laboratoire expérimental de ce futur sociétal.* »<sup>4</sup>

Sur la même dynamique, les « FabLab », contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, « laboratoire de fabrication »)<sup>6</sup>, lieux ouverts au public, mettent à disposition toutes sortes d'outils à l'intention d'entrepreneurs, de designers, d'artistes mais également pour des bricoleurs, des étudiants ou des hackers.

En somme, les tiers-lieux seraient dédiés à ceux que l'on appelle communément les « créatifs » et qui correspondraient plutôt à des entrepreneurs sociaux inscrits dans une démarche d'avancement d'innovation sociale à tous les niveaux de la société. « *Convaincu qu'économie et développement humain sont compatibles* »<sup>7</sup>, ils souhaitent favoriser l'innovation comme réponse aux défis de la société et encourager ceux qui entreprennent autrement. Leur vision est résolument centrée sur les personnes et leur capacité à provoquer des changements significatifs autour d'eux, notamment par l'entrepreneuriat social, la créativité et l'innovation.

*« La notion de travail est au cœur du Tiers Lieu. Si elle est centrale, c'est qu'il y a urgence. Celle de trouver des solutions pour améliorer les conditions de vie des citoyens et dépasser les crises économiques et écologiques majeures. »<sup>8</sup>*