

EDITION 2022

# VERS LES NOUVEAUX MONDES — DU — TRAVAIL

ACCUEILLIR LE BOULEVERSEMENT  
COMPRENDRE LES ENJEUX STRUCTURER L'AVENIR  
RELEVER LES DÉFIS DE LA PANDÉMIE



**JEAN-CLAUDE JAVILLIER, DAVID MELKI,  
WILLIAM MONLOUIS-FÉLICITÉ**

William Monlouis-Félicité  
David Melki Jean-Claude Javillier

# Vers les nouveaux mondes du travail

*Accueillir le bouleversement – Comprendre les enjeux – Structurer  
l'avenir – Relever les défis de la pandémie*

© William Monlouis-Félicité, David Melki Jean-Claude Javillier, 2022

ISBN numérique : 979-10-262-9930-1

**Librinova**”

[www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## **Jean-Claude JAVILLIER**

Jean-Claude Javillier, agrégé des Facultés de Droit (France, 1973), a enseigné le Droit du travail et des relations industrielles comparées à Bordeaux (Université de Bordeaux IV), puis à Paris (Université Paris II). Il a été professeur invité aux Universités de Leuven, d'Oxford, d'Ottawa et de Sao Paulo, ainsi qu'à l'Institut japonais du Travail à Tokyo et titulaire de la Chaire du Prix Nobel de la Paix attribué à l'Organisation internationale du Travail (Chaire David MORSE, Université de Liège - Institut International d'Études Sociales, Bureau international du Travail, Genève, 1993). Docteur Honoris Causa de l'Université d'Anvers. Au Bureau International du Travail (Organisation Internationale du Travail, Genève), de janvier 2001 à octobre 2007, il a occupé les postes de Directeur du Département des normes internationales du travail, puis de Conseiller principal à l'Institut International d'Études Sociales. Depuis novembre 2007, il est professeur émérite à l'Université Panthéon-Assas (Paris-II) et a été conseiller scientifique à la chaire de régulation de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Président d'honneur de l'association des auditeurs en Intelligence économique de l'IHEDN et de l'Association Française pour l'OIT. Il préside l'observatoire européen des Think tanks, ainsi que le Comité éthique du régime d'assurance des salaires (AGS).

*« En hommage à toutes celles et ceux qui œuvrent, à travers le monde, dans la discrétion et le quotidien, pour la dignité de toute Personne humain au travail, quel qu'il soit »*

## **David MELKI**

Entrepreneur français. Diplômé de l'Ecole Centrale Paris, d'Audencia et de University of Cincinnati, il a participé à 9 projets d'entrepreneuriat et de création de startups, en France et aux Etats-Unis. Il sera également en charge du marketing stratégique et des offres de la Chaine CANAL+ pendant plusieurs années. Spécialiste des tendances émergentes, toujours en ligne de front des nouveaux usages et des nouveaux paradigmes, il est aux premières loges des mutations sociétales émergentes. En 2016, il lance WantMore.Work afin de répondre aux enjeux du match-making professionnel. En 2018 il fonde RastherMind Media, société de production numérique aux contenus axés « Lifestyle & Society » basées sur l'audio. Dans ce cadre il est fondateur, producteur et animateur de Tech Me to The Moon. Cette série de podcast livre l'échange qu'il a avec des spécialistes autour de multiples interrogations dont une qui l'animent en particulier : « alors qu'on nous promet souvent la lune, toutes ces révolutions techniques et technologiques participent-elles à la création d'un monde désirable ou détestable ? »

*À ma fille Raphaëlle*

## **William MONLOUIS-FELICITE**

Après plus d'une dizaine d'années en tant que dirigeant de filiales dans divers secteurs, william MONLOUIS-FELICITE s'oriente vers le conseil en responsabilité sociale des entreprises. Expert en normalisation, il a participé au Comité National de « Développement durable et responsabilité sociétale » au sein de l'AFNOR, notamment dans la phase de rédaction et de développement de la norme ISO 26000. Il a été pendant plusieurs années en charge des cours d'éthique des affaires et RSE à NEOMA Business School et également au sein de l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management, à l'ISG Paris et Toulouse Business School. Il enseigne également au CNAM Paris. Praticien en coaching individuel et d'équipe, formateur et superviseur de coach il assure aujourd'hui la direction de la formation de l'Ecole Linkup-Coaching. Diplômé de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN) en « Intelligence économique et stratégique ». Sur le plan de la recherche William Monlouis-Félicité est doctorant au laboratoire de droit social de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas et s'intéresse au phénomène d'intelligence normative et de transformations des relations de travail.

*À Alexandre, Lou-Anne et Maya*

# Remerciements

*Esther Melki*

*Valérie Monlouis-Félicité*

*Cécile Desaunay – Futuribles*

*Michaël Amado - Cabinet Amado*

*Rafik Smati - Groupe Aventers*

*Christian Monlouis-Félicité*

*Louis Kergall*

*Emery Jacquillat*

*Joël de Rosnay*

*Mathieu Ricard*

*Remerciement particulier à Betty Bente Hansen et à tous les artisans du changement qui nous ont consacré de leur temps, ils sont les artisans du monde de demain.*

*Dédicace à nos parents, épouses, nos enfants et petits-enfants symboles de la  
génération future.*



# Introduction

Les mutations du monde du travail ne sont, au fond, pas nouvelles. Elles sont aussi anciennes que le monde du travail lui-même, car ce dernier n'a cessé d'évoluer, au gré du progrès technique, social et humain, au gré aussi de facteurs géopolitiques et désormais avec l'ère de la pandémie de la COVID-19, au gré des crises épidémiques majeures. Le monde du travail imprégné de cultures et de traditions entre guerres et paix, regroupement ou éclatement de Nations et d'États, s'inscrit dans l'histoire d'un pays. Avec l'industrialisation rapide, en accompagnant le développement économique, il a donné aux travailleurs un certain pouvoir qu'ils ont su utiliser, pendant des décennies, pour conquérir des droits sociaux, une meilleure protection pour leurs familles et des meilleures conditions de travail. Mais parce que le droit du travail s'est écrit parfois dans le sang, l'acquisition de nouveaux droits, essentiellement inspirés du monde du travail ouvrier, s'est forgée plus dans un esprit de combat que de négociations. La lutte des classes a fortement imprégné les revendications, opposant frontalement (et parfois de manière caricaturale voire contre-productive) les intérêts des salariés à ceux de l'entreprise. Quitte à rendre impossible parfois l'idée même d'un consensus, parce qu'impensable.

La reconstruction de l'après Seconde Guerre mondiale a entraîné des besoins massifs en production, en bras et en cerveaux ; le management d'alors consistait à répondre à cette énorme demande. Et la consommation, qui par un effet de concurrence, s'est largement démocratisée, invitait dans son monde merveilleux les classes dites laborieuses. La publicité et le développement du crédit ont fait le reste. Toujours plus de travail, toujours plus de consommation et d'innovation et toujours plus de droits sociaux à conquérir.

Ainsi, le travail a largement dépassé sa première fonction, à savoir fournir un salaire pour subvenir à des besoins primaires pour répondre à des envies de loisirs, de culture et d'émancipation. Il est devenu également pour de nombreux salariés, une seconde famille, une tribu avec ses règles, ses repères, porteur de valeurs de solidarité et générant une identité collective.

La machine semblait bien huilée... Il aura fallu les divers chocs pétroliers des années soixante-dix et leurs conséquences économiques, notamment sur

l'emploi ; il aura fallu le spectacle effrayant des premières grandes catastrophes écologiques et leurs conséquences sur l'homme et son environnement pour qu'une prise de conscience à l'échelle planétaire émerge. D'une part, la croissance n'était pas infinie ; d'autre part, loin de garantir un meilleur avenir à l'homme, la surproduction à l'échelle mondiale pouvait au contraire se révéler une véritable menace pour celui-ci en termes d'écologie et d'aggravation des inégalités entre pays riches et pays pauvres, autrement dit pays du Nord et pays du Sud.

Avec la globalisation des échanges commerciaux dans les années quatre-vingt et l'ouverture des frontières aux marchandises, ce sont les salariés qui sont entrés en concurrence sur le marché et non plus seulement le produit de leur travail. Les pays du Sud offraient - et offrent toujours - une main-d'œuvre bon marché et moins revendicative. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs délocalisé leur production, sans trop se soucier des conditions de travail de leurs employés et de l'impact écologique de leur activité.

Le développement prodigieux des nouvelles technologies dans les années quatre-vingt-dix aura achevé de modifier durablement le monde du travail. D'un côté, la mécanisation puis la robotisation ont été synonymes de destruction de pans entiers de l'emploi. De l'autre, les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont bouleversé l'organisation interne : Rythmes de travail, hiérarchie, horaires, lieux de production... Force est de constater que la crise économique et financière qui sévit en Europe depuis 2008, aggravé par la crise sanitaire de la Covid-19 de 2020 et des années suivantes, sont certainement des facteurs aggravant : fermetures d'entreprise, augmentation du chômage, de la précarité, de la pauvreté, des inégalités face au travail. Dans ce contexte il est indéniable que la pandémie COVID-19 aura joué également un rôle d'accélérateur voir d'électrochoc historique à tout niveau en nous propulsant sur des changements profonds dans l'univers des relations de travail.

Les ressources humaines ont dû s'adapter. Cette mutation n'est pas une transformation d'un ancien monde vers un nouveau monde ; cette mutation est « LE » nouveau monde du travail. À savoir un changement permanent, rapide et qui a des chances d'être perpétuel... Un bouillonnement qui, en laissant certains salariés sur le côté, laisse également perplexes les habitués du bureau, de l'usine, des espaces traditionnels du travail. Pour autant, ce monde en perpétuel