

Zeitschrift:	Les intérêts de nos régions : bulletin de l'Association pour la défense des intérêts jurassiens
Herausgeber:	Association pour la défense des intérêts jurassiens
Band:	66 (1995)
Heft:	2
 Artikel:	Vers une décentralisation du travail
Autor:	Hemmer, Pierre
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-824391

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 03.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



par Pierre
Hemmer,
Directeur de
Management &
Communications
SA, Fribourg

Vers une décentralisation du travail

Il est difficile de parler des bouleversements que traverse actuellement notre société sans paraître aujourd'hui désuet, tant le sujet a déjà été exploité. Des visionnaires, philosophes, chercheurs, industriels, patrons d'entreprises ont déjà disséqué, quelquefois avec clairvoyance, cette période de peu banale que nous traversons.

Mais que se passe-t-il effectivement ? Quel bouleversement déstabilise pareillement notre système économique, plus encore, notre société ? Pourquoi de nouveaux modes d'organisation pour nos entreprises ? Pourquoi engager des processus de mutation vers de nouvelles cultures d'entreprises ? Plus qu'une simple déstabilisation économique, c'est une véritable explosion – entre autres – des équilibres politique et économique traditionnels que nous vivons aujourd'hui.

Le nouveau contexte économique

Explosion de l'équilibre politique, par l'effondrement du bloc de l'Est, par l'avènement d'une Union européenne qui n'en finit pas d'accoucher ou encore par le pourrissement de conflits tels que ceux de Bosnie et du Rwanda.

Explosion ensuite de l'équilibre économique, par la mondialisation des marchés, le développement de trois plaques économiques gigantesques qui dérivent les unes vers les autres en se téléscopant, s'écartant avec à chaque fois des séismes phénoménaux : l'Union européenne, avec ses 350 mio de consommateurs, le marché américain regroupant le Canada, les Etats-Unis et le Mexique, et finalement l'Asie qui compte 1,7 milliard de travailleurs assidus. Sans parler du réservoir africain !

Certains philosophes n'hésitent pas à qualifier la période que nous vivons d'étape déterminante, dans l'évolution d'une civilisation comparable, pour notre monde occidental, au passage du Moyen-Age à la Renaissance.

Afin de répondre aux nouvelles exigences économiques auxquelles elles doivent faire face, nos organisations publiques et privées, de structure traditionnelle très pyramidale, compartimentée et figée, doivent impérativement se réinventer, évoluer vers de nouvelles structures plus petites, flexibles, capables de s'adapter aux marchés. Les produits changent, les clients changent, les technologies changent, les concurrents changent.

Vers une décentralisation du travail

Face à ces nouvelles réalités, nos organisations qui avaient été conçues, inventées pour gérer de la stabilité ou ce qui ne change pas beaucoup, se mettent à déraper sur un monde pour lequel elles n'avaient pas été conçues. Crise des administrations, crise des grandes entreprises qui sont souvent modelées sur des schémas d'administration, crise des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas été toujours conçues pour ce monde à la fois local dans ses marchés de proximité et globaux, mondiaux.

Dès lors, la collaboration, le partenariat, la décentralisation, le travail en réseau, mais surtout la valorisation de l'intelligence et de l'information, sont autant de termes qui devront caractériser nos entreprises.

Conséquences majeures de ces mutations profondes :

1. D'un marché dominé par l'offre, on bascule vers un marché où le client est roi.
2. L'entreprise doit s'ouvrir vers les clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants aussi... En solitaire, la plupart des petites et moyennes entreprises n'ont aujourd'hui plus aucune chance de survie. C'est l'avènement du travail en réseau et du télétravail.
3. D'un fonctionnement pyramidal, on évolue vers un fonctionnement transversal de nos organisations : pour y arriver, les entreprises doivent se réorganiser. De la division du travail par métiers, elles doivent passer à un travail en équipe où sont réunies toutes les professions concernées par la réalisation d'un produit.

Hervé Sérieyx, dans son ouvrage «Le big bang des organisations», insiste sur l'absolute nécessité du passage d'une organisation compartimentée et discontinue à une organisation fluide et continue, d'une organisation balkanisée à une organisation favorisant les flux, les relations, les synergies et les complémentarités, les convergences d'une organisation qui élève des murs à une organisation qui lance des ponts...

4. La matière première de notre économie est dorénavant l'information, et l'outil de production est constitué par les collaborateurs eux-mêmes avec leur savoir, leur savoir-faire, leur savoir-être.

5. La formation des collaborateurs de l'entreprise devient vitale : selon Peter Drucker, l'un des grands penseurs du Management aux USA, notre société post-taylorienne, société du savoir, demandera que l'on apprenne toute sa vie et donc que l'on se donne cet objectif pour règle.

L'information : nouvelle matière première

La puissance de calcul et les télécommunications, issues de la découverte du transistor en 1948 par Messieurs Brattain, Bardeen et Schokley, ne sont-elles pas, à l'image de la machine à imprimer de Gutenberg, le détonateur de cette nouvelle révolution de l'information que nous entamons et qui est en train de révolutionner les relations de pouvoir entre les hommes ?

Devenue première ressource économique, l'information remet totalement en cause la notion de temps et d'espace. Elle nous impose une redéfinition de nos relations, de notre travail, de notre éducation, de nos échanges.

INTERNET : un outil «just in time»

Vecteur technologique déterminant, le réseau INTERNET arrive à point nommé en offrant un accès simple et rapide à la plus grande source mondiale d'informations. Il permet à des collaborateurs d'une même entreprise de travailler ensemble, tout en étant à des milliers de

kilomètres les uns des autres. La ménagerie française peut faire aujourd'hui ses courses au travers du Minitel ! On accède en un instant, sur les nouvelles autoroutes de l'information, au marché américain, aux mouvements de capitaux sur les places boursières japonaises ou encore au commerce maritime en Méditerranée !

Ce mode de faire exige toutefois une certaine autonomie et le sens des responsabilités ainsi qu'une infrastructure adaptée. Les services à disposition sur INTERNET trouvent dans le travail en réseau et le télétravail toute leur justification : messagerie (F-Mail), serveurs d'informations (WEB), recherche et transfert de fichiers (ARCHIE et FTP), accès à des puissances de calcul (TELNET), ou encore forums de discussions (NEWS).

Le télétravail

Si le «travail en réseau» peut caractériser les activités développées entre entreprises (clients – fournisseurs – sous-traitants – partenaires), le télétravail est plutôt perçu comme une décentralisation d'activités au sein d'une même entreprise.

Ses buts principaux peuvent être résumés de la manière suivante :

- optimiser les charges de personnel par le développement du travail à domicile (l'économie de places de travail, flexibilité des horaires, salaire horaire). Exemples : secrétariat, montage à domicile, travaux de gestion ;
- bénéficier de spécialistes à temps partiel, quelquefois non déplaçables. Exemples : juristes, traducteurs, informaticiens, chercheurs, formateurs, télémaintenance, surveillance à distance ;
- étendre un marché par des présences sur le terrain. Exemples : marketing, vente, équipe de maintenance.

D'autant plus que les coûts d'un accès à INTERNET et à ses services sont d'un prix très modéré : un forfait mensuel de fr. 50.— en moyenne, plus la facture de téléphone du point d'appel jusqu'au point d'entrée sur INTERNET, adresse du «provider».

Mais quelles seront, à long terme, les conséquences de cette maîtrise de l'information sur les places de travail, sur le développement d'une région et sur notre société ? Il est aujourd'hui encore impossible de l'imaginer ! ■

(Sources d'information :

Isabelle Orgogozo, *Les paradoxes du changement*.

Hervé Sérieyx, *Le Big Bang des organisations*.

Hervé Sérieyx, *L'entreprises étendue*.

Peter Drucker, *Au delà du Capitalisme*.

Bob Aubrey, *Le travail après la crise*.)

Précision et performance

CH/2735 Bévillard • Tél. 032 92 10 12 • Fax 032 921 713 • Télex 934 129