

# L'arc en ciel

Bulletin de l'association des amis de Charles Handy

janvier 1996 - n°

1

*On ne saurait trop veiller à la disparition des illusions.*

*Si l'azur profond et transparent qu'elles nous proposent réjouit les peuples, elles camouflent la réalité des phénomènes météorologiques variés, mouvants et aléatoires. Dans un décor sans nuages et sans nuances, elles nous instillent progressivement un rêve d'autant plus tenace qu'il est logique, rationnel et partagé. L'illusion remplace l'attention, la présomption supplée l'analyse, le confort entraîne au conservatisme.*

*Le réveil est brutal, car le réel est obstiné. Oui, parfois il pleut ; oui, parfois il neige ; oui, parfois s'abat la foudre ! Oui, même en France, le monde change : l'emploi traditionnel disparaît, la protection sociale coûte plus cher, le mark est plus solide que le franc.*

*« Ce que peuvent faire les prophètes, c'est dire les vérités telles qu'ils les voient », énonce Charles Handy. Ce sont ces vérités qui nous intéressent et qu'il nous tient à coeur de faire partager. C'est la raison d'être de notre association, et de ce bulletin qui en est la tribune. Lisez-le, diffusez-le, remplissez-le, c'est votre tribune.*

*Pendant l'orage, un arc-en-ciel annonce un peu d'espoir.*

## Sommaire :

### **Les nouveaux modes de travail, Michel Paysant (1) p. 3**

Cet article, qui doit paraître (sous une forme différente) dans un prochain numéro de *Futuribles*, analyse quatre ouvrages récents traitant des nouveaux modes de travail, dont les deux livres de Charles Handy : *The Age of Unreason* et *Le temps des paradoxes*. Cette synthèse nous a paru être une bonne introduction aux thèmes du changement introduits par cet auteur.

### **Nouvelles p. 12**

(1) Michel Paysant est conseil indépendant en édition de journaux d'entreprise, animateur d'A2i (les Indépendants en Informatique Associés). Il est aussi secrétaire général de l'association des amis de Charles Handy.

## **Arc-en-ciel**

Responsable de publication : Jean Ferreux

Rédaction : Michel Paysant

Mise en page : *Fizz*

Bulletin de l'association *Les amis de Charles Handy*,

237 Faubourg Saint-Antoine 75011 Paris

Tél : (1) 43 48 08 50 Fax : (1) 43 48 94 77

Internet : 100420.434@compuserve.com

# Les nouveaux modes de travail

Michel Paysant

*L'avènement de la société post-industrielle ne bouleverse pas seulement l'organisation des échanges économiques et du fonctionnement des entreprises. Il nous oblige aussi à structurer différemment nos modes de vie, nos liens sociaux et jusqu'aux grandes étapes de nos destinées individuelles. L'enjeu de celles-ci est remis en cause par de nouvelles relations au temps et à l'espace, et par l'interrogation sur le sens d'une vie qui ne sera plus rythmée par une " carrière " au sein des organisations. C'est une nouvelle culture qui émerge, nous forçant à redéfinir les valeurs qu'elle promeut. Sans vouloir faire acte de prophétie, quelques auteurs analysent la mutation en cours et les conséquences induites, et nous proposent de nouvelles règles de conduite pour les temps futurs, pardon, présents.*

## Les ouvrages

A ce jour, trois auteurs ont traité des conséquences du bouleversement économique actuel sur la vie professionnelle des individus : William Bridges dans *JobShift*, Charles Handy dans *The Age of Unreason* et *Le temps des paradoxes*, et Harry Dent dans *Job choc*. Les deux derniers ouvrages ont été très récemment traduits en français, les autres le seront sans doute bientôt. Ecrits par des auteurs américains (W. Bridges et H. Dent) ou britanniques (C. Handy), ils sont donc influencés par l'environnement et la culture des Etats-Unis et du Royaume-Uni, mais leurs auteurs ont une connaissance suffisante du reste du monde pour leur donner une dimension internationale, et permettre aux citoyens des pays atteints par les mêmes bouleversements (sommairement, les pays développés) de s'y reconnaître.

La différence est plus importante entre les auteurs eux-mêmes qu'entre les communautés de leurs lecteurs. Issus tous les trois du monde des affaires, diplômés du MIT (C. Handy, qui fut aussi professeur à la *London Business School*) ou de la Harvard Business School (H. Dent) – seul W. Bridges n'a qu'un diplôme de littérature, mais il s'est amendé depuis –, consultants des plus prestigieuses entreprises à travers le monde, ils traitent leur sujet de manière bien différente. Harry Dent rédige un manuel du travailleur du futur, pratique, concret, directif : " Faites ceci, ne faites pas cela ; oubliez, constituez, connectez, devenez, transformez, etc. ", avec des règles claires et précises,

imprimées en gras et soulignées : quatre principes, trois étapes, cinq options, sept qualités des entreprises, neuf qualités des individus, cinq règles et deux profils. A apprendre par coeur et appliquer strictement, comme une ordonnance médicale. Efficace et concret, le docteur Dent a séduit Michel Bon, ancien patron de Carrefour, de l'ANPE et actuel président de France-Télécom où il s'est fixé l'obtention de résultats immédiats, qui a préfacé *Job choc*.

Le livre de William Bridges comporte, lui aussi, l'énoncé de procédés, de règles et de méthodes pour réussir dans le nouvel univers ; il y a même une série d'exercices d'auto-évaluation à la fin du livre : avez-vous bien appliqué la règle numéro trois du quatrième chapitre ? Oui/non, cochez la case. Mais l'essentiel de l'ouvrage est beaucoup plus conceptuel, et l'auteur y développe plus de réflexions personnelles que de prescriptions opératoires.

L'approche de Charles Handy est autre. Elle pourrait être qualifiée de philosophique, et comporte d'ailleurs beaucoup d'analyses morales, si ce n'était un style très imagé, qui illustre à tout instant le discours par une anecdote, un schéma ou une image : la grenouille ébouillantée, le trèfle Shamrock, la courbe sigmoïde, le beignet inversé, etc. C. Handy s'essaye à une occasion à proposer quatre exercices à ses lecteurs (*The Age of Unreason*), mais ce sont plus des tremplins pour favoriser une réflexion personnelle que des outils opératoires. A part cette tentative fugace, l'auteur en reste à des développements conceptuels illustrés avec humour. Les deux livres de C. Handy ont été publiés à cinq ans d'intervalle (*The Age of Unreason*, 1989 – *Le temps des paradoxes*, 1994 en Grande-Bretagne), mais leur contenu est contigu. Le premier enchaîne un foisonnement d'idées originales et fécondes, conduites par une volonté de démontrer, par l'exemple comme par le raisonnement, la nécessité de " penser à l'envers " (*Upside-down thinking*) ; le deuxième, plus spéculatif, développe les conséquences des paradoxes énoncés en tête du livre. Mais les deux ouvrages poursuivent le même thème : la nécessité de changer d'état d'esprit dans un univers qui bascule.

Cette introduction était nécessaire pour distinguer la forme des ouvrages, car leur fond est similaire. Nous allons donc présenter conjointement la démarche des auteurs, et les conclusion auxquelles ils arrivent.

## La mutation de la société

W. Bridges et H. Dent déduisent très directement cette mutation de la constatation du chômage et de la transformation radicale du mode de travail : le *job* traditionnel est mort, il ne résuscitera plus (d'où le titre des deux livres). Après une brève description de l'évolution historique de l'économie et des modes de travail, les auteurs en donnent leur explication : les progrès technologiques, en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) engendrent une transformation du processus de production de biens et de services, qui à son tour engendre une réorganisation

des entreprises. Cette dernière nécessite moins de personnel, et du personnel intermittent ; les entreprises se séparent donc du personnel excédentaire et utilisent celui qui reste de façon fort éloignée du travail à la chaîne. La transformation de l'emploi est plus profonde que sa compression quantitative : le comportement même de l'homme au travail change, on lui demande de s'occuper moins de sa fonction que de son client (H. Dent), moins de remplir une liste de tâches mais de " faire ce qui doit être fait " (W. Bridges). Celui-ci l'illustre par la disparition du *syndrôme du TIM-J* : " This is not my job " (ce n'est pas mon boulot). Le terme de *job* doit être compris comme le contenu du " poste de travail ", décrit formellement, organisé scientifiquement, occupé sous le contrôle de la hiérarchie et payé au temps passé, qui disparaît : on entre dans l'ère du *de-jobbing*.

La disparition du *job* sans remplacement laisse des traces dans la société. L'accès aux richesses sociales, à la richesse tout court aux Etats-Unis, passait par l'accès à l'emploi ; ensuite, tout était permis y compris les plus hautes fonctions. La disparition du mythe fondateur désagrège la réalité même que vivent les individus, qui n'ont plus pour choix que 1) la refuser (ça va changer dès la fin de la crise), 2) s'emporter (contre la concurrence internationale, le gouvernement), 3) négocier (on pourrait faire ceci ou cela, il doit y avoir un moyen de s'en sortir... par exemple, pourquoi ne pas réduire la semaine à quatre jours de travail ?), 4) désespérer ; puis, 5) après la période de deuil, accepter et trouver une nouvelle solution. Nous citons ici le détail du processus présenté par W. Bridges parce qu'il nous rappelle étrangement le comportement de la société française...

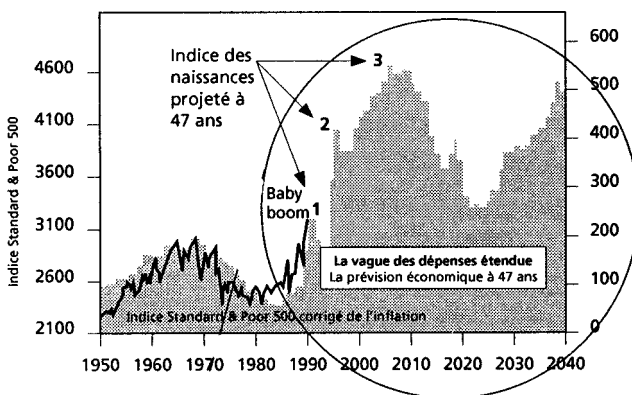
Charles Handy a une approche complètement différente du phénomène. Sans doute est-ce dû à l'antériorité de son premier livre *The Age of Unreason*, écrit avant la " crise " et la culmination du chômage. Il décrivait cependant les symptômes du changement : disparition du *job* (" the 'proper' full-time job in organization "), croissance des besoins en capacités intellectuelles (tertiarisation de l'économie), apparition d'une société du troisième âge occupée à quoi? vivant de quoi?, enfin diminution de la durée globale du temps de travail au cours d'une vie : 50.000 heures (25 années de travail x 45 semaines par an x 45 heures par semaine, ou 45 x 25 x 45, ou, etc.). Ces changements, associés à divers autres, conduisent l'auteur à prévoir une *rupture*, un changement *discontinu* dans toute la vie sociale des individus, l'évolution du travail, des loisirs, de l'éducation, des valeurs, ne pouvant être maîtrisée par le recours aux enseignements du passé et le prolongement des courbes des tendances jusqu'alors constatées. Il faut *penser à l'envers* sous peine de subir le sort des Incas : en apercevant à l'horizon les voiliers espagnols, ils retournèrent à leurs occupations quotidiennes, les prenant pour un mirage... " Présument la continuité de leur environnement, ils filtrèrent leur vision, et ouvrirent la porte au désastre. "

Le deuxième livre de cet auteur s'ouvre sur une constatation déabusée : ses prévisions commencent à se réaliser, mais conduisent au désordre : " Je n' avais pas prévu [...] que le prix du succès pourrait être démesuré. " *Le temps des paradoxes* " contient des repères [...], étudie les défis auxquels seront confrontés toutes les organisations et tous les individus, [...] propose quelques schémas pour y réfléchir, mais, cette fois, sans aucune garantie de succès. " On voit la différence de ton avec son ouvrage précédent, et celui de ses confrères.

## Les propositions pour s'en sortir

### Job choc

Harry Dent prévoit tout d'abord que l'économie mondiale va connaître " le plus grand boom de l'histoire ", parce que les générations du baby-boom de 1940 à 1965 vont entrer dans une période de consommation, puis de pouvoir, de 1995 à 2030 ; parce que les taux d'inflation vont baisser à partir de 1997 ; et parce que les NTIC vont se généraliser dans les foyers et les entreprises.



« Le plus grand boom de consommation de l'histoire » Harry Dent

L'auteur décline alors toutes les conséquences de ce formidable levier économique associé au *job choc*. Dans les entreprises, la disparition de la bureaucratie et le recentrement autour du client induisent des équipes de micro-entrepreneurs connectés verticalement et horizontalement. Ces équipes autonomes et multifonctionnelles sont composées de GS, généralistes spécialisés, orientés vers le client, créatifs et prenant les décisions ; " en maîtrisant 20% de l'information et de l'expertise de leur domaine, ils obtiennent 80% des résultats ". Les SG, spécialistes généralisés en deuxième niveau, apporteront les 20% de résultats manquants grâce aux 80% d'informations et d'expertise qu'ils possèdent. Le tout égale 100% de satisfaction des clients, le compte est bon.

Les individus auront donc deux opportunités d'emploi à l'intérieur des entreprises, GS ou SG. Mais ces carrières sont précaires, et, sans conteste, la meilleure réponse au *job choc*, c'est " de créer votre propre affaire ". La combinaison du boom économique et de la déstructuration des entreprises favorise cette initiative, qui peut prendre différentes formes : l'entreprise de pointe, la franchise, la sous-traitance, " mais soyez conscient que vous changerez au moins sept fois d'activité au cours de votre vie professionnelle. "

" Imaginez deux ensembles de natures complètement différentes dans la mer. D'un côté, la baleine : une large masse dotée d'énormes systèmes d'auto-régulation. De l'autre côté, un banc de nombreuses sardines, représentant la même masse. Imaginons que chacun de ces ensembles soit soudain contraint de changer de route rapidement, disons pour éviter un pétrolier. La baleine exécute son virage à la manière d'une péniche, il lui faut plusieurs minutes pour manoeuvrer. Le banc de sardines tourne instantanément, comme si chacune de ses composantes était branchée sur un système nerveux en réseau. Nous pouvons représenter l'entreprise du futur comme un énorme banc de sardines... " H. Dent, *Job choc*.

" Le mérite d'Harry Dent est d'éviter les systématismes qui laissent souvent sceptiques les lecteurs [des ouvrages des grands gourous américains]. Le modèle qu'il propose, les conseils qu'il donne, tout est simple, pratique, empreint de bon sens. Mais ça décoiffe quand même! " résume Michel Bon dans son introduction.

## JobShift

William Bridges est moins péremptoire, et la manière dont il exprime ses propositions laisse plus de liberté au lecteur. Partant de l'analyse qu'aujourd'hui " tout est marché ", y compris les relations internes entre les parties/participants de l'entreprise, il suggère de chercher les *besoins insatisfaits* des clients de ce marché étendu. Afin d'offrir à ces derniers le produit qu'ils attendent, l'auteur conseille à chaque lecteur de procéder à l'analyse de ses propres *D.A.T.A.* : Désirs, Aptitudes, Tempérament, Atouts (*data* = données). La connaissance intime de ces qualités, et surtout des enjeux personnels que l'on détermine, va permettre de gérer " You & Co. " comme un *business*. Les possibilités sont multiples, et rejoignent les propositions de H. Dent.

Les divers conseils sont cependant plus commentés, illustrés et nuancés. En particulier, l'accès à ces opportunités pour des personnes peu qualifiées, ou peu éduquées, objection qui a aussi beaucoup marquée C. Handy et l'a conduit à pondérer son discours, embarrasse l'auteur sans qu'il l'esquive. Sa réponse est basée sur le dynamisme engendré par la révélation des *D.A.T.A.* : les désirs

et le tempérament peuvent permettre aux handicapés sociaux de trouver les aptitudes et les atouts propres à leur ouvrir les portes. S'ils étaient handicapés dans l'ancien univers, ils peuvent ne pas l'être dans le nouveau.

William Bridges ne néglige pas pour autant le rôle crucial de la puissance publique pour atténuer les conséquences de la phase de transition. Partant du principe que tenter de favoriser la création d'emploi, quelles que soient les mesures, tient de l'acharnement thérapeutique, il suggère plutôt d'aider la population active à se préparer aux nouvelles activités : énoncer d'abord la réalité, analyser les réglementations au vu de la nouvelle situation créée par le *de-jobbing*, résister à la tentation d'embrasser de fausses solutions, et surtout aider directement les individus à se recycler : éducation de base, gestion de leur auto-emploi, formation à la recherche de clientèle. Des centres de Développement des Carrières et des Affaires les assisteraient, un peu semblables à notre ANCE. C'est une réponse aussi à la question posée au paragraphe précédent.

“ Les atouts de l'éducation, comme les atouts financiers, peuvent être améliorés. Je ne parle pas des projets de formation lourde que nous avons déjà évoqué. Je me réfère à la façon dont nous avons défini un atout ci-dessus : ‘un aspect de son histoire personnelle qui peut être tournée en avantage’. Un diplôme universitaire en partie obtenu peut s'acquérir entièrement, juste pour en faire un atout. [...] Une expérience de vente de chaussures, lors d'un ancien emploi de vacances, ou la formation d'enfants handicapés peuvent s'utiliser comme atout, comme la relation de votre oncle qui a partagé un bureau avec le frère d'un sénateur, ou l'enseignement de votre tante dans une école Montessori, ou le talent pianistique de votre cousin. ” W. Bridges, *JobShift*.

Enfin, et le sujet est captivant pour le lecteur français, l'auteur estime que la tâche primordiale de l'Etat devrait être de transférer sur l'impôt la recette des ressources de protection sociale : “ L'Amérique est le seul des pays majeurs à baser la protection sociale sur le travail salarié plutôt que sur la citoyenneté. ” (!) L'impôt négatif, complétant des ressources insuffisantes, permettrait d'éviter de distinguer les salariés des indépendants, et de remplacer les “ allocations de chômage ” par un revenu minimum assuré pour tous...

La période la plus difficile est celle de la transition ; c'est à celle-ci que les individus résiste, non au changement lui-même, parce que transition veut dire désordre, chaos et risque. Et plus la société précédente était stable et prospère, plus la transition est difficile. Pourquoi le lecteur se sent-il aussi concerné ?

*Ducunt fata volentem, nolentem trahunt* : le destin guide ceux qui l'acceptent, mais bouscule ceux qui le refusent. Telle est la conclusion d'un brillant essai.

## The Age of Unreason et Le temps des paradoxes

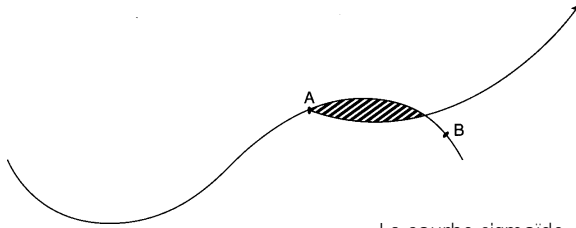
A l'issue de l'analyse d'une rupture profonde dans l'évolution de la technologie, des affaires et du mode de vie, Charles Handy, dans son premier ouvrage, en explore les conséquences. Pour les entreprises, il décrit la généralisation de l'entreprise-Shamrock, associant sur ses trois feuilles les différents partenaires : sur la première, un coeur de professionnels qualifiés, très bien payés et infatigables. C'est le lieu de la formule devenue célèbre :  $p = \frac{1}{2} \times 2 \times 3$ , la productivité est obtenue en employant deux fois moins de personnes, deux fois mieux payées et produisant trois fois plus. C'est aussi pourquoi, dans la formule décomposant les 50.000 heures de la future vie professionnelle, une des options limitait celle-ci à 25 ans, par épuisement des impétrants ! Les autres feuilles du trèfle (le Shamrock est le trèfle irlandais, symbole du pays) sont composées d'une part des sous-traitants, eux-mêmes organisés en Shamrock, etc. ; et d'autre part de la main d'oeuvre temporaire, intérimaire ou à temps partiel. Une quatrième feuille y rajoute les alliés et les clients. Cette organisation, qui doit agir vite et avec souplesse, repose sur une structure fédérale et un principe de management original : la subsidiarité, une délégation inversée confiée par les parties au centre. Ces principes ont été trop popularisés par la littérature managériale ces dernières années pour qu'on s'y attarde.

Autrement plus inédit est le concept du *beignet inversé* : un beignet ordinaire est en forme de couronne, vide au milieu. Le beignet inversé comporte la pâte au centre, et le trou autour. L'image, reprise et amplifiée dans *Le temps des paradoxes*, s'applique aux entreprises, au nouveau mode de travail (la disparition du syndrome du TIM-J), à la vie personnelle : des tâches précises à faire, et toutes les initiatives potentielles alentour. Ce sont ces initiatives qui vont distinguer la qualité des organisations, des travailleurs, et des individus. Il renverse le concept habituel de profondeur, de gravité centrale, et privilégie les harmoniques à la ligne mélodique, sachant que celle-ci doit être, de toute façon, correctement interprétée.

L'autre concept important introduit dans *The Age of Unreason* traite du *portefeuille* que chacun doit se constituer pour répondre aux aléas du travail, de la vie, dans le nouvel univers. Les *êtres plats*, dit-il en citant E.M. Forster, sont ceux qui n'ont qu'une dimension. Ce portefeuille contient les multiples compétences de travail, celui payé au temps passé comme celui rémunéré aux résultats ; le travail domestique ; le travail bénévole ; le travail spéculatif, consacré à l'étude. Il donne son exemple personnel, celui d'un homme du troisième âge : 150 jours par an de travail payé en honoraires, 50 jours de travail bénévole, pour diverses associations, 75 jours d'études, 90 jours de travail domestique et de loisirs, il est difficile de distinguer ces deux dernières activités, ajoute-t-il (humoristiquement ?).

Un autre conseil de vie apparaît dans les premières pages du *Temps des paradoxes* : la courbe sigmoïde. Sachant que toute évolution nécessite un

apprentissage, chacune de nos nouvelles activités entame la descente du début de la sigmoïde ; puis la productivité augmente ; puis arrive le succès. Nous sommes alors au point A, proche du summum de l'efficacité et de la réussite. L'expérience prouve que le parcours culmine par un sommet, puis redescend : nous atteignons le point B. Il est temps de commencer une nouvelle activité, mais il eut mieux valu le faire au point A, et tout le discours de C. Handy va consister à nous aider à détecter le point, et à nous montrer comment appliquer ce concept dans la vie d'une entreprise, d'un individu ou même d'un couple. La " discipline de la seconde courbe " est un moyen de clarifier les situations, et de relancer la dynamique au bon moment.



La courbe sigmoïde, Charles Handy

Le beignet inversé, la courbe sigmoïde, et aussi le contrat chinois (la morale du compromis) sont les outils dont nous disposons pour cheminer au milieu des paradoxes du monde post-industriel, qui donnent son titre à l'ouvrage. L'auteur en détecte neuf majeurs, que nous ne détaillerons pas ici. Tout l'ouvrage est consacré à l'étude des moyens de les résoudre, ou plutôt, suivant l'auteur, de comprendre leur fonctionnement : " Si l'on comprend le comment et le pourquoi des choses, on est capable de braver fortunes et infortunes. " Les paradoxes de l'intelligence, du travail, de la productivité, du temps, des riches, des organisations, de l'âge, de l'individu et celui de la justice méritent d'être compris, car ils sont, au dire de l'auteur, la clé du nouvel univers.

" Ray Pahl termine son article dans *On Work* par la forte image d'une femme repassant. Il se peut, remarque-t-il, qu'elle repasse à domicile pour une laverie en contrepartie d'un salaire misérable mais indispensable au budget familial ; il se peut, d'un autre côté, qu'elle gagne ainsi un argent de poche par un travail ponctuel extra-professionnel ; il se peut qu'elle repasse son corsage pour une soirée ou une chemise pour son ami, en gage de son affection ; ou que ce soit la corvée hebdomadaire du lundi ; il se peut même qu'elle le fasse pour un voisin ou pour la préparation d'un costume de la société de théâtre locale. [...] Tout travail est en train de devenir semblable à ce repassage : un portefeuille de choix et de nécessités. " C. Handy, *The Age of Unreason*.

Loin de ne traiter donc que des problèmes de l'emploi et de proposer des solutions immédiates, Charles Handy tente de donner un sens (la "quête du sens" d'André Gorz) à la nouvelle société qui se dessine. S'il aborde, un peu trop au goût de certains, des problèmes moraux sur un ton légèrement pastoral, on peut lui pardonner car : 1) son discours est solide et bien argumenté, 2) il nous a bien divertis, 3) il nous offre des images qui sont des chocs symboliques, et donc qui durent, et enfin, 4) son texte fourmille de réflexions, parfois accessoires au discours, qui sont autant de déclencheurs de pensée, autrement dit fécondes.

## Conclusion

La présentation de ces ouvrages aurait pu se condenser en quelques paragraphes, comme il est habituel. Nous avons cependant souhaité lui donner plus d'étendue, car la nouveauté des idées justifie le débat. Si la forme des livres est fort différente, et c'est tant mieux car les goûts des lecteurs le sont aussi, ils traitent d'un thème unique : la profonde transformation qui sous-tend les soubresauts contemporains.

L'annonce de *de-jobbing* prend un sens autrement plus ample si on le traduit en français par "la fin du travail salarié", comme il l'est apparu en filigrane de l'article. Le phénomène de précarisation du travail ne concerne alors plus seulement les chômeurs, les travailleurs intérimaires, temporaires, à temps partiel, partagé, intermittent, choisi ou imposé, mais tous les travailleurs salariés. Même ceux qui appartiennent à la première feuille du Shamrock sont concernés, car les aléas économiques, les engouements des consommateurs, la géométrie variable, bio-dégradable écrit Hervé Sérieyx, des organisations ne les protègent plus. Et nous sommes déjà dans la phase de transition, la plus pénible.

Faire appel à la "citoyenneté" des entreprises ne suffit plus, subventionner les emplois n'a qu'un effet provisoire, imposer des solutions factices n'est qu'une distraction du problème essentiel, n'est-il pas temps de penser à l'envers et d'accorder la priorité à nos destins individuels ? C'est à ce déplacement des mentalités que nous invitent les auteurs, ce qui nous paraît bien le cœur du sujet.

Harry Dent, *Job choc*, Flrst, 1995

William Bridges, *JobShift*, Addison-Wesley, 1994

(traduit en français : *La conquête du travail*, Village mondial, 1995)

Charles Handy, *The Age of Unreason*, Business Books Ltd, 1989

Charles Handy, *Le temps des paradoxes*, Village mondial, 1995

et aussi :

Hervé Sérieyx, *L'effet Gulliver*, Calmann-Lévy, 1994

# Nouvelles

- Charles Handy a publié en Grande-Bretagne un nouveau livre : *Beyond Certainty*, chez Hutchinson (1995). Il est composé d'un recueil d'articles parus, au cours des cinq dernières années, dans différents magazines : « Ils contiennent les germes de ce qui devait devenir deux livres pendant cette période – *The Age of Unreason* et *The Empty Raincoat* – mais en même temps avec plus de choses, en fonction du contexte de l'époque et de l'assistance à laquelle ils s'adressaient. » *Arc-en-ciel* cherche un volontaire pour en présenter le contenu...
- Les droits de traduction et de la diffusion en français de *The Age of Unreason* ont été acquis par Village mondial, déjà éditeur du *Temps des paradoxes*. Objectif de parution : 1er semestre 96.
- Les membres de l'association Les amis de Charles Handy ont reçus une invitation au colloque "Jeune Entreprise", le mercredi 29 novembre, au CNIT à La Défense. Merci à tous ceux qui ont pu s'y rendre. Un compte-rendu sera publié dans le prochain numéro de l'*Arc-en-ciel*.
- Michel Paysant, le rédacteur de l'*Arc-en-ciel*, et secrétaire de l'association des amis de Charles Handy, a publié un livre : *Travail salarié - travail indépendant* (rédigé conjointement avec Fabrice Batty), chez Flammarion, collection Dominos (prix 39 F.). Qui se charge d'en faire un compte-rendu ?
- Encore un livre : *Le travail dans vingt ans*, synthèse des travaux d'une commission du Commissariat général du Plan présidée par Jean Boissonnat, a été publié chez Odile Jacob. La rédaction trouve ce livre remarquable, et rédigera une analyse dans le prochain *Arc-en-ciel*.

## *Les amis de Charles Handy*

- L'association compte aujourd'hui 34 membres, dont 12 en province : 3 en Rhône-Alpes, 3 en Suisse, 1 à Nice, 2 en Alsace, 1 à côté de Toulouse, 1 à Angers, 1 en Angleterre.
- Une première réunion a eu lieu en octobre, avec 6 personnes ; différentes initiatives y ont été envisagées, dont la parution de l'*Arc-en-ciel*. Voilà qui est fait, et une parution régulière dépendra de votre participation : envoyez-nous vos textes, réflexions, nouvelles...
- La première Assemblée Générale de l'association aura lieu le mercredi 21 février 1996. Nous comptons sur votre présence.
- Nous souhaitons aussi savoir qui vous êtes, quelles sont vos activités. Ecrivez-nous et, avec votre accord, cette information sera publiée dans l'*Arc-en-ciel*.

Le bureau de l'association vous souhaite

*une heureuse Nouvelle Année 1996*