



Où va le travail ?

Peu d'entre les seniors d'aujourd'hui auraient imaginé, il y a 20 ans, les transformations provoquées par la généralisation de la société de l'information portée par Internet et la diffusion des écrans portatifs.

Parmi les mutations socio-économiques que nous avons déjà vécues et que nous nous apprêtons à vivre, celle des formes que prend aujourd'hui le travail a retenu notre attention. Nous avons tous beaucoup lu ou entendu parler de la façon dont ceux qui ne sont plus les juniors et qu'on appelle, on ne sait trop bien pourquoi, "Génération Y" ⁽¹⁾ abordent l'entreprise, les relations hiérarchiques... et, plus globalement, la place du travail dans la vie.

L'objet de ce dossier est de tenter de faire le point sur les évolutions du travail dans notre aire culturelle ⁽²⁾ et de mettre en relation ces évolutions avec les transformations des entreprises qui produisent la demande de travail et, en particulier, les transformations d'organisation : une lecture socio-technique, en quelque sorte, des nouvelles modalités du travail dans les évolutions d'organisation des entreprises.

➤ Les nouvelles formes du travail

Le travail, comme résultat de l'assemblage de compétences associées à des outils techniques, n'a cessé d'évoluer dans les sociétés humaines. Ce que nous appelons aujourd'hui "nouvelles formes de travail" sont, pour la plupart, issues de longs processus d'évolution socio-technique... Visitez un jour un ancien moulin à blé de montagne et jetez un coup d'œil à la roue horizontale à cuillères en bois qui fait tourner la meule de pierre :

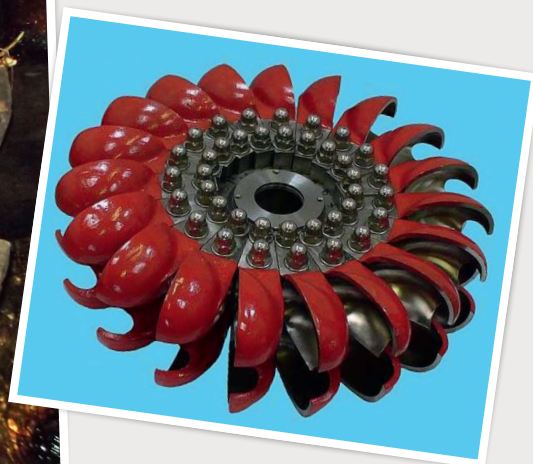
vous aurez une des étapes techniques d'un long processus de domestication de l'énergie hydraulique qui se poursuit dans la conception des turbines des centrales électriques d'aujourd'hui (voir photos page suivante). Les différentes formes de travail ont évolué de façon continue pendant des siècles, sur le plan des compétences et des outils techniques comme sur le plan des conditions sociales...

(1) Voir l'intéressant article Wikipedia (**ATTENTION : manque référence précise**)

(2) La globalisation se traduit par une diffusion de ces évolutions sur la planète avec des spécificités culturelles qui restent très fortes. Nos réflexions sont basées sur une expérience qui est centrée sur l'Europe.

Pourtant, la connexion généralisée des humains en réseau, la disponibilité permanente de l'information, la transmission quasi instantanée de tout type d'information à l'intérieur du réseau... offrent des possibilités de collaboration, de contractualisation, d'investigation, de production de services et de paiement tout à fait nouvelles. De ces nouveaux possibles émergent de nouvelles offres de services, de nouvelles organisations pour entreprendre et de nouvelles modalités de travail.

Ces transformations, déjà à l'œuvre depuis environ 35 ans, c'est à dire depuis l'apparition des outils de traitement de l'information et de communication qu'étaient les premiers ordinateurs personnels, se caractérisent par la dématérialisation, la contractualisation et le pilotage à distance, la collaboration transverse, la "démocratisation" du statut d'entrepreneur...



Nouvelles formes de commerce, *sourcing* : la fin des rues marchandes

La vente en ligne représente en 2015 :

- > 7 % du commerce de détail
- > 65 milliards d'euros, dont 10 % réalisées *via* un téléphone mobile

Vendre *via* un site Internet, des produits achetés n'importe où dans le monde, acheminés, stockés et livrés jusqu'à l'acheteur, ne nécessite que très peu d'investissements... Le nombre de ces magasins virtuels suit une progression inverse de celle de la fermeture des commerces dans les centres-villes.

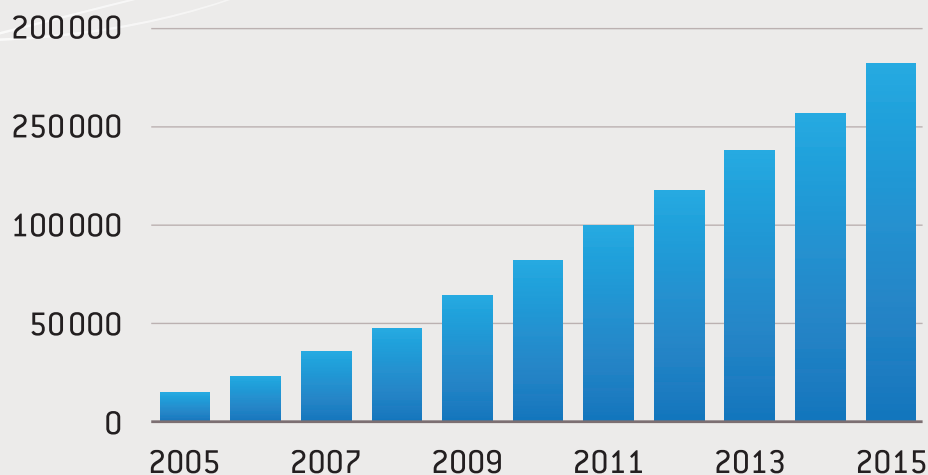
Le développeur de site web a remplacé l'entreprise d'agencement du magasin, les vendeurs ont été remplacés par un internaute, puisque la prise de contact, l'offre et la vente sont pilotées sans localisation, d'un écran connecté, à n'importe quel moment de la journée et de la semaine.

La matérialité de la production, du transport, du stockage et de l'acheminement chez le client n'a pas disparu, mais elle peut être confiée à de grands opérateurs mondiaux qui automatisent une part toujours plus importante des opérations.

Le service administratif et commercial évolue vers l'abstraction, la dématérialisation et s'appuie sur une maîtrise des outils de commerce virtuel.

La baisse des coûts des investissements produit une démocratisation de l'entrepreneuriat commercial.

Nombre de sites de e-commerce en France



Source : Fevad (Fédération e-commerce et vente à distance)

Travail à distance, délocalisation, nouvelles collaborations

Le travail à distance est déjà une vieille aventure : dès fin 1996, le massif du Vercors ouvrait son "Télespace" pour pouvoir retenir des milliers de personnes allant travailler quotidiennement dans l'agglomération grenobloise. A l'époque il fallait investir plusieurs millions de francs pour construire et équiper des espaces connectés... par téléphone et fax !

Aujourd'hui, le télétravail est d'abord le travail chez soi, en utilisant les connexions forfaitaires d'Internet et l'ordinateur portable de l'entreprise. Il est difficile de mesurer la pratique réelle du télétravail⁽³⁾. Les enquêtes donnent des résultats contradictoires : pour certaines 2 % et pour d'autres 17 % des actifs télétravaillent plusieurs heures par semaine.

Une part des compétences nécessaires aux activités d'ingénierie, de développement informatique mais aussi de support technique ou d'après vente peut être mobi-

lisée à distance. La présence de ces compétences sur tous les continents permet leur mobilisation 24 heures sur 24, en utilisant les décalages horaires. EDF a réussi l'accélération des projets d'ingénierie de nouveaux systèmes de pilotage en synchronisant 3 équipes de développeurs, dans trois fuseaux horaires.

Les entreprises multinationales ont déjà une longue expérience de la collaboration transversale entre des professionnels exerçant des activités sur les mêmes champs de métier (les *skillnetwork* de Schneider Electric) et du management à distance (un manager "*analytics*" chez Google peut être situé en Australie et animer une équipe constituée de salariés sur plusieurs continents).

Le télétravail, la collaboration à distance, le management à distance transforment les conditions de l'exercice de l'activité, le contenu de cette activité, les modes de collaboration entre professionnels et le mode de management.

Le télétravail transforme la place du travail dans la vie et la frontière entre temps de travail et temps privé.

(3) <http://www.tourdefranceduteletravail.fr/le-tour/bilan-2015-2016>

Dématérialisation, pilotage de systèmes qui pilotent le réel

Le travail dans les entreprises de production de biens s'est aussi beaucoup transformé. Il y a quelques décennies, un gestionnaire de stock passait son temps à surveiller physiquement l'arrivée des commandes d'un petit nombre de références. Aujourd'hui, elle ou il peut piloter l'approvisionnement d'un grand nombre de références, sans avoir jamais vu les fournisseurs qui peuvent être aux antipodes, *via* le paramétrage des algorithmes de l'ERP à l'aide d'un portable à quelques centaines d'euros, dans un bureau, de n'importe où lors de leurs déplacements...

Il nous arrive assez fréquemment d'animer des séances de travail avec des professionnels de la *supply chain*, venus de différents pays d'Europe, qui assurent leur activité pendant les pauses ou le soir depuis leur hôtel.

La personne au travail s'éloigne progressivement du réel, au profit du pilotage de systèmes qui pilotent le réel. Ces systèmes peuvent être pilotés à distance, de façon délocalisée puisqu'ils sont connectés...

L'automatisation et l'informatisation se traduisent aussi par la disparition partielle ou complète de certains métiers : guichetier de banque, caissier d'autoroute, vendeur de forfaits en station de ski, caissier en grande surface, magasinier en entrepôt... la liste est longue et va continuer de s'accroître.

La dématérialisation progressive du rapport des humains à leurs outils techniques franchit une nouvelle étape avec le numérique.
Mécanique, électro-mécanique, automatisation, robotisation,
pilotage de systèmes interconnectés, production et traitement massif d'informations...
le contenu du travail se transforme à chaque étape.

Collaborations transversales hors périmètre des entreprises

Le *co-working* a le vent en poupe... Le télétravail et le développement des activités du service et du commerce en ligne produit de l'isolement. Les espaces dédiés au travail occupés collectivement répondent à ce besoin de socialisation. Se rendre à son travail dans un tel espace permet aussi d'en délimiter le temps et d'éviter que tous les instants de la vie soient perméables à l'activité professionnelle.

Ce sont d'autres liens d'appartenance qui se tissent, en dehors des liens des anciens collectifs de travail au sein d'une même entreprise. Des rencontres libres de collaborations nécessaires entre collègues d'une même équipe et libres de relations hiérarchiques.

Dans le même temps, le management est questionné. Le management à distance n'est plus le même management. Le travail prescrit se réduit et doit être programmé ; l'initiative et la responsabilisation du professionnel gagnent en importance ; la mesure de la charge de travail s'éloigne de la seule mesure du temps passé ; les règles de fonctionnement de l'institution évoluent...

L'usage d'Internet se généralise dans les entreprises et le développement des espaces de *co-working* renforce une dynamique de collaboration transversale, en dehors du périmètre juridique de l'entreprise.

Ces nouvelles collaborations nécessitent une transformation du mode de management.

Le statut d'auto-entrepreneur

Vivre de ses savoir-faire et de ses passions, c'est le rêve ! La réalité est aussi l'état du marché du travail en France : plus de 3 millions d'actifs immédiatement disponibles et à la recherche d'un emploi, plus de 6,5 millions d'actifs inscrits à Pôle Emploi, autour de 10 millions d'actifs sans emploi ou en emploi partiel subi...

Près de 300 000 créateurs d'entreprise choisissent le statut d'auto-entrepreneur et plus de la moitié d'entre eux démarrent réellement une activité dans l'année et en feront leur activité principale. L'exercice d'une activité en complément d'un contrat de travail se développe... Les auto-entrepreneurs étaient 1 075 000 à la fin du mois de juin 2015.

Contraint de se créer son propre emploi ou animé d'un projet personnel, la simplification des démarches et de la réglementation sociale et fiscale offerte par le statut d'auto-entrepreneur répond au besoin d'un créateur d'entreprise sur deux. Les auto-entrepreneurs subissent pour les uns, expérimentent pour les autres, un nouveau type d'autonomie.

Pour les chauffeurs et livreurs "uberisés", l'autonomie concerne le risque financier et la gestion de la charge de travail. Ils ne maîtrisent pas la production du service puisqu'ils travaillent pour des "affréteurs". Ils sont le plus souvent présents sur le segment "livraison du dernier kilomètre", dans une activité de logistique maîtrisée par des plateformes de tailles diverses, dont la plus importante est Amazon. L'employeur d'hier a disparu et, avec lui, la possibilité de négocier les conditions de l'exercice de l'activité.

Le contrat de travail a laissé la place au contrat commercial. Le professionnel a perdu les protections du code du travail dues au salarié, en particulier celles liées à la charge de travail, à la durée des journées de travail, à la pénibilité... mais aussi celles de la représentation du personnel dans l'entreprise, du syndicat.

Le risque va bien sûr de paire avec certaines formes de liberté : la possibilité de déterminer son volume de travail, d'inventer son mode d'organisation, l'exercice d'une activité "sans chef"...

Avec les nouvelles formes de contrat pour le travail, l'autonomie change de contenu : plus autonome dans l'organisation, plus dépendant des variations de l'activité économique. Plus libre, moins bien protégé.

Les sociétés de portage et les coopératives de travail et d'emploi

Il existe une solution à moyen terme entre le salariat et l'auto-entrepreneur : confier à une société de service le soin de transformer le chiffre d'affaires de son activité en salaires. Le portage salarial propose une forme de contrat entre l'autonomie totale et le contrat de travail.

Le salarié a la charge de produire un chiffre d'affaires, mais la société de portage a besoin aussi de ce chiffre d'affaires pour exister... La direction de la société de portage accompagne ses "clients" dans le développement et le maintien de leur activité. Le "client-salarié" est impliqué dans une relation contractuelle qui lui confère à la fois l'autonomie dans le choix de son activité et la protection sociale du régime général de sécurité sociale, en contrepartie de l'acceptation d'un certain niveau d'activité.

Le portage salarial est aussi une forme d'externalisation des services administratifs de l'entreprise. En échange d'un pourcentage de son chiffre d'affaires, l'entrepreneur confie à la société de portage sa comptabilité, ses déclarations sociales et fiscales et l'élaboration de sa fiche de paie.

Le mouvement coopératif a créé une nouvelle forme de société : la coopérative d'activités et d'emplois. Les entrepreneurs partagent leur entreprise. Ils sont en même temps salariés et associés de leur coopérative. Si le chauffeur de VTC est renvoyé à lui-même hors cadre réglementaire par la société Uber, qui lui organise la demande des clients, le salarié de la coopérative bénéficie de la solidarité nationale à travers sa protection sociale et organise dans la coopérative une solidarité des entrepreneurs associés.

En coopérative ou comme clients, la société porteuse des activités des entrepreneurs leur permet d'être à la fois autonomes et de travailler dans une dynamique collective. Les CAE sont des mutuelles de travail qui inventent un nouveau modèle compatible avec notre système de protection sociale.

➤ Des signes de convergences

Attentes d'autres rapports sociaux au travail

Le fonctionnement de l'entreprise en société de marché reste très marqué par la prégnance des relations hiérarchiques et par la volonté de maîtrise des marges de manœuvre des salariés par l'institution. La mondialisation a, à la fois, ouvert les possibles hors des frontières nationales et permis à chacun d'être en concurrence avec chacun. Bien sûr, dans la pression de la compétition mondiale, un enfant né en France n'a pas les mêmes atouts en main qu'un enfant né à Madagascar.

"Faire baisser la pression" semble un objectif assez partagé par les plus jeunes dans les entreprises françaises : sauvegarder un espace pour la vie hors de l'entreprise, se réaliser, vivre en famille, se mettre au service d'un projet ou d'une cause...

Cette pression est vécue bien avant la signature d'un contrat de travail : elle est d'abord familiale pour la réalisation d'un bon parcours de formation initiale et l'obtention d'un bon diplôme, permettant d'être correctement placé dans la compétition. Elle s'exerce ensuite dans

le parcours de recherche d'un travail et dans son allongement⁽⁴⁾ au cours des dernières années, elle se traduit dans l'exigence de construire un CV dans lequel il va falloir éviter les périodes de carence d'activité.

Avoir la possibilité de prendre des initiatives, rapidement, est aussi une exigence des plus jeunes, peut-être du fait de la patience dont ils ont du faire preuve dans l'antichambre de leur premier vrai emploi. La structure dans laquelle ils s'insèrent leur apparaît rigide au delà du nécessaire : passer par le canal hiérarchique, faire ses preuves, attendre que le plus âgé sollicite... Je me souviens de ce jeune ingénieur, major de Supélec, décidant de quitter un des fleurons de l'industrie française parce qu'il considérait que la gérontocratie bloquait toute possibilité d'initiative.

Toute généralisation est bien sûr injuste, de nombreux exemples d'entreprises audacieuses dans leur mode de recrutement et d'organisation existent. Elles ne sont pour le moment que des exemples !

Les entreprises n'offrent encore, le plus souvent, que des modalités archaïques d'organisation, en décalage complet avec les attentes de la population. Les jeunes qui les rejoignent, vers 30 ans aujourd'hui, constatent brutalement ce décalage.

Stratégies d'entreprise

L'évolution des modalités du travail est lisible dans les voies d'organisation, issues elles-mêmes des stratégies économique et financière des entreprises. Ces évolutions sont, pour une bonne part, liées à une approche de type "analyse de la valeur" qui s'est généralisée dès les années 80. Pour générer de la valeur ajoutée rentable au regard des investissements à consentir pour les produire, il s'agit de laisser la création de valeur ajoutée moins rentable à des acteurs "partenaires", soit dans une logique de spécialisation (ils sont meilleurs que nous sur leur spécialité) soit dans le cadre d'un rapport de force favorable.

Cette stratégie est très ancienne et a pris des noms très divers pour décrire des modalités très proches dans la durée : "se recentrer sur son cœur de métier", "stratégie de compétence pour choisir entre produire ou acheter", "fabless" (sans unité de production)...

Ce qui est aujourd'hui expérimenté par des entreprises comme Uber, précédée par Amazon et suivie par de

toujours plus nombreux rejets comme Airbnb, Booking, Deliveroo, est un nouveau stade d'externalisation... Nous avons réalisé l'importance du phénomène lorsque le PDG de la SNCF a affirmé aux salariés que le devenir de leur entreprise était lié à la maîtrise, par la SNCF, de la vente du service de transport et que le site web voyage-sncf.com était le domaine le plus stratégique de l'entreprise, plus que le réseau des voies ferrées ou le parc de trains. Dans un monde numérisé, le maillon le plus stratégique de la chaîne de valeurs peut être l'accès aux clients *via* leur smartphone.

La place qu'a prise aujourd'hui le capital financier dans l'élaboration des stratégies renforce cette dynamique.

La maîtrise des outils numériques, qui positionnent chacun de nous en client direct de nos fournisseurs, permet de capter une part de la chaîne de valeurs en réalisant d'importants gains financiers, liés à l'évitement des contraintes réglementaires et législatives de la production et de la concurrence classiques.

(4) Voir le Baromètre de l'humeur des jeunes diplômés réalisé par Deloitte depuis 4 ans : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Pages/Talents%20et%20Ressources%20humaines/deloitte_barometre-humeur-des-jeunes-diplomes_jan-15.pdf

Les nouvelles formes de travail naissent aussi des stratégies de positionnement des entreprises sur leur chaîne de valeurs.

Le futur du travail se dessine dans les convergences et les limites

La convergence des technologies et des outils, des attentes de la population et des dynamiques des stratégies d'entreprise dessine de nouvelles façons de travailler dans de nouvelles organisations sociales.

Ces dynamiques se confrontent aussi à des limites :

- > Les stratégies d'externalisation ou de positionnement sur la base de l'analyse des chaînes de valeurs ont leurs grandeurs et leurs limites : l'exemple des équipementiers de l'industrie automobile (Valéo, Bosch...) a montré que l'externalisation de la production des organes de l'automobile peut se traduire par le regroupement de la myriade de PME concernées dans des organisations qui, aujourd'hui, rivalisent en puissance avec les constructeurs eux-mêmes et auxquels elles imposent leurs standards. L'histoire de Foxconn⁽⁵⁾ est aussi exemplaire des limites de cette stratégie universelle.
- > L'expérience malheureuse de revendications récentes des livreurs de Take Eat Easy, qui a cessé son activité, ou les récentes revendications des auto-entrepreneurs opérateurs pour Deliveroo pour requalifier leur contrat de prestations en contrat de travail, montrent la résistance des professionnels à abandonner toute protection légale ou sociale. Les chauffeurs de taxi d'Uber ont forcé leur donneur d'ordre à négocier...

Les modalités du travail de demain s'inventent dans cet espace dessiné par des dynamiques convergentes, dont se saisissent certaines entreprises et certains professionnels, auxquelles les citoyens et le politique imposent les limites de leur exigence de règles du jeu et de couverture sociale.

S'il est difficile de décrire précisément ce futur du travail, on peut résumer les transformations à l'œuvre dans trois champs de problématiques.

1 Approcher résolument la complexité qui continue de croître pour se découvrir des opportunités

La complexification est en marche, depuis la création des premières particules élémentaires, diraient les physiciens. Les emplois de demain, comme les nouvelles modalités du travail, sont en germes dans le foisonnement des possibles générés par les innovations technologiques, comme dans la pression des contraintes qui s'imposent à des humains toujours plus nombreux sur une planète limitée. Apprendre,

inventer, organiser, contractualiser, produire, distribuer, consommer, se déplacer... toutes les activités liées sont en mutation. S'adapter à une société en transformation permanente va exiger de chacun de développer ses capacités d'apprendre. Soit les acteurs concernés (entreprises, salariés, pouvoirs publics) dégagent des ressources pour répondre à ces importants et permanents besoins d'adaptation et de formation, soit les salariés exclus de la production iront grossir le rang des précaires, déjà bien fourni.

2 Démocratiser le fonctionnement de l'entreprise pour accroître les marges de manœuvre et les capacités d'adaptation

Les "entreprises libérées" expérimentent des modalités d'organisation qui leur permettraient "d'embarquer" des professionnels, dans des projets d'entreprise qui doivent se réaliser dans des univers techniques, économiques et sociaux toujours plus volatiles. Pour libérer les compétences et l'énergie de chacun, le contenu du travail dans les entreprises se construira sur l'appel à l'initiative et à la collaboration de salariés considérés comme responsables dans leur champ d'action.

L'organisation en réseau, terminologie qui a déjà quelques décennies derrière elle, décrit des modes de collaborations transversales dans et hors de l'entreprise, qui expérimentent, depuis les années 80, les dynamiques de décentralisation et de dé-hiérarchisation.

3 Introduire de la plasticité dans les engagements, pour permettre à chacun de construire son existence dans les différentes périodes de sa vie

Le contrat de travail ne peut plus être uniquement défini par le lien de subordination⁽⁶⁾. Il est d'abord l'engagement réciproque :

- > de l'entreprise de rémunérer la compétence que le salarié apporte et le temps qu'il met à sa disposition, dans des conditions de travail qui respectent sa personne, sa dignité et son intégrité ;
- > du salarié à contribuer au projet de l'entreprise avec les compétences que celui-ci nécessite de mobiliser, dans le cadre de l'organisation et dans des limites de temps définies.

(5) La quasi totalité des entreprises de l'électronique grand public comme professionnelle confient aujourd'hui la production de composants comme de l'assemblage final à Foxconn, entreprise taïwanaise implantée principalement en Chine. Apple, Sony, Motorola, Dell, Microsoft, Amazon, Nintendo, Hewlett-Packard, Samsung Group, BlackBerry, LG Group, HTC, Acer Incorporated, Asus, Lenovo, Huawei, Nokia, ZTE... lui ont externalisé une part importante de leur production. Foxconn est aujourd'hui la firme réalisant le plus gros chiffre d'affaires à l'exportation de Chine.

(6) Voir les 61 principes énoncés dans son rapport, par la commission Badinter au début de l'année 2016.

Ce qui devient compliqué, c'est que le contrat en question est défini par des employeurs qui sont la plupart du temps eux-mêmes des salariés... et donc aussi l'organisation et le contenu des compétences à mobiliser. L'évolution des relations dans l'entreprise et de la place du travail dans la vie dépend de la façon dont les nouvelles attentes de la population pourront être prises en compte dans l'évolution des organisations, des règles du jeu et des contrats de travail.

L'ubérisation de l'économie est une façon de répondre en externalisant les fonctions opérationnelles du service, à des travailleurs indépendants qui font leur affaire de la définition du cadre dans lequel ils travaillent : durée et rémunération liée,

conditions de l'exercice du travail, protection sociale et santé, défense de leurs intérêts collectifs...

Les occasions de négociations ouvertes lors des précédentes réductions de la durée du travail ont permis, à l'opposé de l'ubérisation et à l'intérieur des entreprises, d'introduire de la plasticité dans la mobilisation du temps, de repenser les modes d'organisation et d'ouvrir plus d'espace à la vie hors travail. Dans les entreprises qui ont utilisé ces occasions de négociations, Ciste a pu animer de vraies séances de travail, mobilisant salariés et cadres dirigeants, pour faire évoluer l'organisation et les règles de fonctionnement au service du projet de l'entreprise et des attentes des salariés.

➤ Et vous, que ferez vous demain et dans quelle entreprise ?

Serez-vous salarié dans un contexte assez proche du modèle encore dominant à l'heure actuelle ?

Préparez-vous pourtant à vous situer sur des questions comme :

- > la participation des salariés à l'actionnariat et l'organisation de cet actionnariat dans la gestion et les processus de décision managériale...
- > le développement de l'élasticité des capacités de production (de biens comme de services) en fonction de la variation de la demande...
- > l'évolution du contrat de travail dans un cadre de protection sociale sur le modèle scandinave...
- > le vieillissement de la pyramide des âges des entreprises en Europe et le risque d'immobilisme, dans un contexte qui n'en a pas fini d'évoluer.

Serez-vous prestataire de service sur le modèle économique et social de l'ubérisation de l'économie ?

Le serez-vous par démarche personnelle, désir de liberté ou bien par obligation, dans le cadre de l'externalisation des fonctions assurées par le personnel vers l'auto-salariat ?

- > Quel contrat équilibré portera les engagements de votre "client" et les vôtres ?
- > En particulier, quel sera votre cadre de protection sociale ? Auto-protection et protection minimale généralisée, pour la perte d'activité, la maladie comme pour la vieillesse ?

Serez-vous acteur dans une expérience d'entreprise libérée ?

- > Etes-vous prêt à assumer la responsabilité d'une entité autonome contractualisant ses relations internes comme externes ?
- > Etes-vous prêt à assumer votre part en tant que salarié dans le capital de l'entreprise ?
- > Etes-vous prêt à vous passer des fonctions support et des lignes hiérarchiques ?