

DENIS PENNEL

TRAVAILLER POUR SOI

Quel avenir pour le travail
à l'heure de la révolution individualiste

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

OUVRAGE PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION ÉDITORIALE
DE JACQUES GÉNÉREUX

ISBN 978-2-02-111243-6

© ÉDITIONS DU SEUIL, SEPTEMBRE 2013

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 L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Extrait de la publication

*À Lucile,
la femme de ma vie.*

*À Victoria et Léopold,
puisse ce livre les aider à préparer leur vie professionnelle!*

Remerciements

Lucile, pour sa relecture attentive et attentionnée ; Jean-Pierre Richard et Jacques Généreux, pour leurs conseils avisés ; Annemarie Muntz et Fred van Haasteren, pour nos discussions inspirées sur le fonctionnement du marché du travail ; Alain Dehaze, pour ses commentaires constructifs ; Honorine et Antoine Dupuy d'Augeac, pour m'avoir suggéré d'écrire ce livre ; Jean-Baptiste Santoul, pour son expérience racontée du management ; Frédéric Druck, pour ses propositions de titres ; Tristan d'Avezac, pour ses sources d'inspiration ; Julien Hanicotte, pour sa défense du service public de l'emploi ; Pascal Savy, pour ses encouragements ; mes enfants, pour l'obligation morale qu'ils me donnent de penser le marché du travail de demain.

« Quand le vent du changement souffle,
certains construisent des murs,
d'autres des moulins à vent. »

PROVERBE CHINOIS.

Introduction

Il est urgent d'adapter notre contrat social à la nouvelle réalité du travail

«Les gens ne veulent plus appartenir,
ils veulent choisir¹.»

JEAN-PAUL DELEVOYE,
président du Conseil économique,
social et environnemental.

Le futur du travail est un sujet qui passionne et préoccupe à la fois. Chacun cherche légitimement à anticiper et à essayer de comprendre ce que sera demain notre façon de travailler : quels seront nos horaires de travail, sous quel contrat de travail, dans quel environnement, pour quelle rémunération ? Le travail occupe en effet – et continuera d'occuper encore longtemps – une place centrale et fondatrice dans nos vies et dans nos identités sociales. Car le travail est non seulement un moyen de gagner son indépendance économique, mais également une source d'accomplissement personnel et d'intégration sociale.

Ces dernières années, de nombreux livres, rapports et articles ont été écrits sur le thème du futur du travail, spécialement par des auteurs anglo-saxons². Toutes ces publications ont cherché

1. *Le Nouvel Observateur*, «Le testament du médiateur», 7 avril 2011.

2. On citera notamment parmi les derniers ouvrages parus *The Shift: The Future of Work Is Already There* de Lynda Gratton (2011), *Future Work* d'Alison

à extrapoler ce que sera le travail de demain. Mais ce faisant, elles négligent d'analyser les lignes de force actuelles qui sont en train de révolutionner le marché du travail. Car le futur du travail est déjà parmi nous ! Il est simplement embryonnaire, dispersé, masqué par une conjoncture économique défavorable ; de nouvelles façons de travailler sont déjà actives sur le marché de l'emploi, fruits à la fois d'une évolution économique, technologique et sociale, mais aussi des attentes nouvelles des individus.

Pour nombre d'entre nous, la perception du marché de l'emploi reste déterminée par la façon dont celui-ci a été organisé dans les années 1960, âge de l'industrialisation et de la société de masse : prédominance du salariat et du contrat permanent à temps plein, couplée à une relation de subordination entre le travailleur et son employeur. Un modèle basé sur un employé fixé et fidélisé qui, en échange de sa force et de son temps de travail, obtient une situation stable et pérenne. Travail en équipe, horaires fixes, progression à l'ancienneté, salaires garantis et négociés assurent une uniformité de traitement entre les salariés.

La fin d'un modèle d'emploi unique

Ce que nous vivons actuellement, c'est la remise en question de ce modèle. Le pacte implicite qui échangeait subordination contre un emploi permanent sécurisé est devenu léonin. Le contrat à durée indéterminée ne garantit plus un emploi à vie, les carrières ne se construisent plus à l'ancienneté, nos systèmes de protection sociale ne protègent plus ceux qui en ont le plus

Maitland et Peter Thomson (2011), ou en France *L'Avenir du travail* (2007), sous la direction de Jacques Attali.

besoin. Le triomphe de l'individualisation rend caduque l'espoir (ou ne faudrait-il pas plutôt parler d'utopie ?) d'appliquer un format uniforme à l'ensemble de la classe salariale.

Ce modèle aura été d'une efficacité inégalée pour sortir le monde occidental des dégâts de la Seconde Guerre mondiale. Néanmoins, dès le début des années 1970, il a commencé à atteindre les limites de son efficacité à l'heure où l'économie entame une transformation majeure. Les années 1980-1990 ont accéléré cette obsolescence, en laissant se multiplier les contrats de travail dit « atypiques » : contrat à durée déterminée (CDD), intérim et temps partiel. En vingt ans, le nombre de ces contrats a triplé, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou au Japon, pour ensuite se stabiliser durant les années 2000.

Résultat, une nouvelle réalité du travail apparaît progressivement, basée sur une disparité grandissante des situations et un éclatement des univers temporels, spatiaux et organisationnels de l'emploi. Dans les faits, une multitude de statistiques, mises bout à bout, agissent comme un révélateur de ce qui constitue aujourd'hui la photographie du monde professionnel.

Au Japon, le pourcentage des travailleurs engagés sous un contrat différent du CDI (contrat à durée indéterminée) s'élève à 35,5 %³. Au sein de l'UE-25, ce même pourcentage était déjà de l'ordre de 40 % en 2005 (contre 36 % en 2001)⁴.

Aux Pays-Bas, 46 % des salariés travaillent à temps partiel. Il existe en France, en Belgique ou en Italie plus de 30 types de contrats de travail différents : CDI, CDD, intérim, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation, contrats aidés, contrats de chantiers, contrats de projets...

En Europe, 15 % de la population active (soit 33 millions de

3. Chiffres du ministère des Affaires intérieures japonais pour 2011.

4. Livre vert *Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXI^e siècle*, Commission européenne, 2006.

personnes) sont des travailleurs indépendants⁵. Aux États-Unis, ce chiffre est estimé à environ 25 %⁶ et a tendance à augmenter ; il culmine déjà à 38 % au sein de la « génération silencieuse » (née entre 1928 et 1945).

Une diversification qui s'étend aux conditions de travail

L'hétérogénéisation des situations de travail ne touche pas seulement la contractualisation de la relation d'emploi, mais également les conditions de travail :

– En France, deux salariés sur trois ont des horaires de travail atypiques (travail de nuit, travail du samedi ou du dimanche, horaires alternés). Les autres pays de l'UE ne diffèrent guère de la France sur ce point.

– En Europe, la part du télétravail dans la population active s'élève à 18 % (8,9 % en France). Elle est de 25 % au Japon et 28 % aux États-Unis⁷.

– Le modèle fordiste, où le père se rend au travail et la mère reste au foyer pour élever ses enfants, ne s'applique plus aujourd'hui qu'à 20 % des familles européennes et 17 % des familles aux États-Unis.

L'émergence de cette nouvelle réalité du travail trouve son origine dans la conjonction d'une série d'évolutions intervenues au cours de ces vingt dernières années : mondialisation de l'économie, accélération des rythmes, révolution technologique, évolutions démographiques, tertiarisation de l'économie, nouveaux modes de production.

5. Source : Commission européenne, 2010.

6. Enquête Kelly Services, réalisée en octobre 2008 aux États-Unis.

7. Source : Gartner.

La mondialisation a créé une nouvelle division internationale du travail

La mondialisation de l'économie a entraîné un basculement du pouvoir depuis les pays de l'OCDE vers les pays émergents : BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et maintenant VISTA (Vietnam, Indonésie, Afrique du Sud, Turquie et Argentine). Les réunions du G20 sont devenues plus importantes et médiatiques que celles du G8. L'Organisation internationale du travail (OIT) est désormais invitée à participer à ces réunions, au même titre que le FMI ou la Banque mondiale, preuve que le travail se situe au centre des nouveaux enjeux économiques et diplomatiques internationaux.

Depuis 1990, 1,47 milliard de personnes actives issues d'économies jusque-là coupées du monde occidental (pays de l'ex-Union soviétique), mais aussi de pays en développement comme la Chine et l'Inde, ont doublé les effectifs de la main-d'œuvre mondiale, contribuant à la naissance d'un véritable marché globalisé du travail. Aujourd'hui, la Chine et l'Inde fournissent plus de 40 % des travailleurs du monde. Résultat, la part des importations et des exportations dans le PIB mondial a doublé entre 1960 et 2008, passant de 24 % à 59 %. Et ce développement est exponentiel : la Chine et l'Inde connaissent un doublement de leur revenu par habitant à un rythme 10 fois supérieur à celui qu'a connu l'Angleterre durant la révolution industrielle, et ce pour une taille 200 fois supérieure !

Comme l'a très bien montré le professeur Angus Maddison à travers son analyse historique de la croissance économique, l'Europe et les États-Unis enregistrent un déclin de leur contribution à la création de la richesse mondiale. Depuis les années 1960, leur part relative dans le PIB mondial diminue, tout d'abord à cause de l'émergence économique des pays

d'Amérique latine, puis récemment en raison de l'essor de la Chine et de l'Inde. Mais en adoptant une vision comparative à très long terme, il ressort que, avant la révolution industrielle du XIX^e siècle, la Chine et l'Inde dépassaient l'Europe occidentale en termes de contribution au PIB mondial. L'histoire est juste en train de bégayer, les dernières projections effectuées par l'OCDE⁸ prédisant une poursuite de ce déclin européen et américain pour voir les courbes de la Chine puis de l'Inde dépasser à nouveau celles de l'Europe et des États-Unis dans les prochaines années (voir tableau 1).

TABLEAU 1 : CONTRIBUTION DES PAYS AU PIB MONDIAL (EN %),
UNE VISION À TRÈS LONG TERME

	1500	1820	1950	2011	2030	2060
Japon	3,1	3	3	6,7	4,2	3,2
États-Unis	0,3	1,8	27,3	22,7	17,8	16,3
Europe de l'Ouest*	15,5	20,4	24,1	17,1	11,7	8,8
Chine	24,9	33	4,6	17	27,9	27,8
Inde	24,4	16,1	4,2	7	11,1	18,2

Source : Angus Maddison, OCDE (*Eurozone à partir de 2011)

Une nouvelle division internationale du travail s'est mise en place, rendue notamment possible grâce aux nouvelles technologies. De nombreux emplois industriels à faible valeur ajoutée ont été délocalisés, en Asie notamment. Les pays se sont spécialisés dans cette réorganisation mondiale du travail. Des docteurs indiens analysent désormais nos radios médicales ; nos factures sont encodées au Pakistan ; des études marketing

8. *Horizon 2060 : perspectives de croissance économique globale à long terme*, OCDE, 2012.

sont conduites à partir de la Chine ; des mails juridiques sont traités en Ukraine. La Chine est devenue l'atelier du monde, l'Inde son back-office. Le terme de « net-taylorisme » a été forgé pour décrire cette tendance. Il s'agit en fait moins d'une globalisation du marché du travail que d'une nouvelle répartition des tâches au niveau mondial.

Car le travail demeure un marché organisé de façon typiquement « glocal », pour reprendre un néologisme anglo-saxon : les enjeux sont mondiaux, mais les réponses restent nationales. La mondialisation a certes impacté les marchés du travail, mais ceux-ci restent néanmoins essentiellement organisés et réglementés au niveau national. De plus, la conception et la place du travail ne sont pas les mêmes à travers le monde. Beaucoup d'emplois ne sont en outre pas délocalisables (agriculture, exploitation des ressources énergétiques, tourisme, hôtel et restauration, services publics, services aux particuliers, soins de santé), limitant ainsi la mobilité internationale du travail.

Une influence croissante des normes internationales sur le droit du travail

La « glocalisation » du marché du travail se traduit également dans le domaine du droit social, caractérisé par une grande diversité réglementaire au plan national. En effet, en fonction des systèmes juridiques, la notion de contrat de travail ne recouvre pas exactement les mêmes réalités d'un pays à l'autre. Dans leurs analyses des systèmes de droit contemporains, René David et Camille Jauffret-Spinozi distinguent la famille romano-germanique, la *common law*, les droits socialistes (il s'agissait essentiellement du droit de l'ex-URSS), les droits africains et malgaches, le droit chinois, le droit indien, le droit

japonais, le droit musulman... Par ailleurs, le contrat de travail impliquant un rapport entre un salarié et un employeur demeure hautement tributaire des *habitus* sociologiques des différents pays⁹. À cet égard, selon les statistiques de l'OIT, 60% de la population active mondiale travaille de façon informelle, sans aucun contrat de travail. En Inde, ce pourcentage atteint 90% ! Enfin, rappelons qu'au sein de l'Union européenne le droit du travail reste, selon le principe de subsidiarité, une compétence nationale.

Néanmoins, on observe une influence grandissante des normes internationales sur l'organisation du travail. Que ce soient les travaux de l'OIT ou l'émergence de codes de bonne conduite en matière d'emploi, la liste des instruments de régulation au niveau mondial ne cesse de s'allonger : près de 200 conventions adoptées à ce jour par l'OIT, le Global Compact des Nations unies, les lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales, la déclaration de principes tripartites de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, les principes directeurs des Nations unies portant sur les normes relatives à la responsabilité sociale et à la transparence des entreprises au regard des droits de l'homme... La Commission européenne tout comme le Parlement européen sont également très actifs dans l'élaboration de normes et de règlements qui affectent le droit du travail dans les États de l'Union européenne. De nombreuses directives ont été adoptées portant directement sur des sujets liés à l'emploi : directives sur le temps de travail, le travail à temps partiel, les CDD, l'intérim, le détachement des travailleurs au sein de l'UE, etc.

9. Source : Wikipedia.

Un environnement en perpétuel mouvement

Au cœur du monde actuel où plus rien n'est fixe ou stable, le marché du travail s'est fluidifié. « Il n'y a de permanent que le changement », comme l'enseigne le bouddhisme. Notre environnement est fait de dynamiques et de transitions ; nous sommes passés d'un monde solide à une société liquide, où le mouvement prédomine, dans laquelle des bulles chahutées et instables ne cessent de se regrouper et de se séparer. Ce que le philosophe allemand Peter Sloterdijk appelle « l'écume ». Nos endroits de vie de prédilection sont des lieux de flux : centres commerciaux, aéroports, gares, attractions touristiques... À la liquidité financière des marchés s'ajoute désormais la liquidité des organisations, des hommes, des économies, des sociétés. Et les flux ont aussi envahi le marché du travail. Chaque année en France, pour 100 personnes en emploi, on observe 40 entrées et 40 sorties. Aux Pays-Bas, plus de 3,5 millions d'embauches ont lieu chaque année (sur une population active de 8 millions de personnes), dont près de 1 million *via* des agences de travail temporaire. Comme l'a fait remarquer le commissaire européen à l'Emploi et aux Affaires sociales László Andor¹⁰, chaque année en Europe 20 % des emplois sont détruits ou créés. Dans plusieurs États membres, ce pourcentage s'élève même à 30 % ! En effet, si certains secteurs économiques en perte de vitesse détruisent des emplois, d'autres secteurs prennent la relève en termes de création de postes, entraînant un redéploiement de la main-d'œuvre.

Un même constat a été établi dès 2004 par Pierre Cahuc et André Zylberberg dans leur livre *Le Chômage : fatalité*

10. Discours prononcé lors de la Conférence sur le futur des marchés du travail en Europe le 10 mars 2011 à Bruxelles.

*ou nécessité*¹¹ : tous les jours en France 10 000 emplois sont détruits, mais 10 000 autres sont créés ! C'est le phénomène de la destruction créatrice, mise en évidence par le professeur Schumpeter. Le marché du travail fonctionne selon une dynamique incessante, c'est une machine en mouvement permanent. Le problème est que les profils des travailleurs licenciés pour cause de restructurations ne correspondent souvent pas à ceux recherchés par les entreprises qui créent des emplois. D'où la création d'un chômage structurel en raison de l'inadéquation entre l'offre et la demande de qualifications.

Un marché ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7

Non seulement le monde change en permanence, mais il tourne désormais en continu ! Nous avons enfanté une société de l'immédiateté, de l'instantanéité et du temps réel. Il n'y a plus de place pour la lenteur : le temps ne s'arrête plus. Les marchés fonctionnent désormais en continu. C'est vrai depuis longtemps pour les places financières, les modes de production manufacturiers (équipes 3 × 8) et aujourd'hui également dans le secteur des services : magasins ouverts 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, 365 jours par an. Le 24/7 est le nouveau credo de la consommation. Et sur Internet, on peut acheter n'importe quoi à n'importe quelle heure !

Grâce aux nouvelles technologies et à la mondialisation, le marché du travail n'échappe pas à cette nouvelle règle : quand les Européens vont se coucher à l'issue d'une journée de labeur, les Américains prennent le relais puis envoient en Asie le travail à accomplir durant leur sommeil. Les nouvelles technologies se jouent des décalages horaires, favorisant une activité non-stop.

11. Flammarion, 2004.

Les TIC ont aboli la distance

Ce mouvement perpétuel et continu a aussi tendance à s'accélérer. La vitesse a rétréci le temps, les technologies de l'information et de communication (TIC) ont aboli la distance. Nous sommes tous reliés les uns aux autres en permanence. Le village planétaire annoncé par McLuhan est bien parmi nous. Fait révélateur de l'extraordinaire accélération de l'économie et de la technologie, la part de la population dans le monde ayant souscrit un abonnement pour un téléphone mobile est passée de 15,6% en 2001 à 69,2% en 2009. Dans le même temps, le nombre d'abonnés à Internet *via* une ligne fixe (hors Wi-Fi) a été multiplié par plus de 10 (de 0,6% en 2001 à 7,3% en 2009). Enfin, le nombre de personnes qui utilisent Internet est passé de 495 millions en 2001 à plus 1,8 milliard en 2009 (soit plus d'un quart de la population mondiale)¹².

Tous ces changements se font à un rythme de plus en plus rapide. En témoigne le nombre d'années qu'il aura fallu pour atteindre une audience de 50 millions de personnes : trente-huit années pour la radio, treize ans pour la télévision, quatre ans pour Internet, trois ans pour l'iPod et deux ans pour Facebook, qui compte aujourd'hui plus de 900 millions d'utilisateurs (contre seulement 10 millions en 2006...). Si Facebook était un pays, ce serait le troisième plus grand dans le monde en termes de population, derrière la Chine et l'Inde. Alors qu'il avait fallu plus de cent trente ans pour atteindre les 5 milliards d'utilisateurs de téléphone, la barre des 1 milliard d'ordinateurs a été atteinte en trente ans. Quant aux outils informatiques, ils sont de plus en plus miniaturisés, capables de stocker des quantités croissantes d'information sur des puces de plus en plus minuscules.

12. Source : Banque mondiale.

Le vieillissement des populations actives des pays industrialisés

Le monde du travail n'échappe pas aux évolutions démographiques. Dans les pays développés, le départ à la retraite des baby-boomers commence à déséquilibrer le marché du travail. De nombreuses compétences vont se perdre, faute d'être transmises aux jeunes générations. Et ce phénomène ne fera que s'accélérer dans les années à venir. En 1950, seulement 8 % de la population mondiale avait plus de 60 ans, avant de grimper à 11 % en 2011. En 2050, le pourcentage s'élèvera à 22 %¹³. La Chine comptera à cette date plus de 430 millions de personnes âgées de 60 ans et plus ! Mais cette tendance générale cache des divergences nationales très grandes. Entre 2010 et 2020, la population active mondiale va augmenter de 300 millions de travailleurs pour atteindre 3,5 milliards de personnes. Les trois pays qui verront leur population active le plus augmenter seront l'Inde (+ 86 millions), le Pakistan (+ 20 millions) et le Bangladesh (+ 15 millions). En revanche, la Russie et le Japon vont voir leur main-d'œuvre diminuer respectivement de 5,2 millions et 4,5 millions d'individus.

Le vieillissement de la population dans les économies les plus développées est d'autant plus inquiétant qu'il est couplé à une faible mobilité géographique des individus. Au sein de l'Union européenne, à peine 2 % des citoyens vivent et travaillent dans un pays différent de leur lieu de naissance. Dans les pays d'Europe du Sud (Italie, Espagne, Grèce, Portugal), où les valeurs familiales prédominent, peu d'individus sont prêts à quitter leur région natale pour aller chercher du travail à l'autre bout du pays. Aux États-Unis, 15 % des Américains changent

13. Source : Nations unies.