

Introduction

Nous sommes tous confrontés, à des changements majeurs qui impactent notre présent et dont nous sommes souvent plus des spectateurs que des acteurs. Nous vivons dans un contexte où les interactions avec l'économie mondiale et les décisions politiques ont des conséquences sur notre futur que nous ne maîtrisons pas. Nous n'avons pas toujours les clés pour déchiffrer les conséquences de ces interactions. Ces éléments et ceux que nous allons présenter maintenant produisent une difficulté persistante à comprendre la complexité du monde qui nous entoure. Cette difficulté à comprendre est un frein dans notre action de changement.

Le chômage réel qui persiste à un niveau élevé, la faible croissance de notre économie malgré les très bons résultats financiers des entreprises françaises peuvent nous paraître contradictoires. Ils influent sur la perception que nous pouvons avoir de la réalité. L'utilisation de plus en plus importante du numérique impacte notre vie de tous les jours et ajoute à la complexité de notre représentation du monde. L'absence de vision claire des opportunités professionnelles nous incite à être prudents dans nos décisions, et notamment dans notre souhait de changer d'employeur.

Nous avons du mal à nous projeter dans le futur, compte tenu des incertitudes et des risques qui pèsent sur nos choix.

Les nouveaux textes concernent la retraite de toutes les personnes en activité. Ils touchent les futurs retraités qui pensaient partir en 2025. Ils devront, alors même qu'ils en ont l'âge, travailler encore pour obtenir le droit de partir ou trouver un autre emploi pour combler le manque à gagner s'ils partent avant 64 ans.

Tous les actifs ne seront pas traités équitablement. Ceux qui ont commencé tôt avec peu ou pas de diplôme seront les perdants. Ceux-là devront travailler

plus longtemps avec peu d'espoir d'avoir une retraite d'un bon niveau, car le nombre de points qu'ils auront accumulés sera insuffisant. Ceux qui ont commencé avec un diplôme reconnu et un niveau de salaire acceptable pour un jeune cadre devront travailler au moins jusqu'à 62 ans. Nous reviendrons bien entendu sur ces différences dans le corps de ce livre.

Nous avons eu envie d'écrire ce livre en observant le développement de l'instabilité de l'environnement politique, économique, et social qui engendre des transformations dans tous ces domaines. Nous avons à notre disposition des études prospectives qui permettaient de faire des hypothèses sur le futur. Nous les avons utilisées pour écrire cet ouvrage. Nous faisons le pari qu'il est possible de se projeter à dix ans grâce à tous les éléments actuellement en notre possession. La difficulté réside plus dans la gestion du volume des informations que dans leur recherche.

L'arrivée d'un nouveau virus a fait apparaître les faiblesses de la mondialisation. Par exemple, la transmission de ce virus a été facilitée et accélérée par les moyens de transport modernes. La Chine s'enrhume et le monde est bloqué car nous avons laissé ce pays s'approprier les bases techniques et les clés du marché.

L'après coronavirus devrait permettre aux pays qui ont expatrié leur fabrication en Chine et dans des pays à bas coûts de revoir leur stratégie pour réintégrer une partie localement.

Les conséquences économiques, financières et sociales seront terribles. Elles vont probablement s'étendre sur plusieurs années. Peut-être même jusqu'en 2030. Des entreprises déjà fragilisées avant la crise sanitaire n'existeront plus. Des suppressions d'emplois dans pratiquement tous les secteurs d'activités sont déjà en cours et l'année 2021 les verra s'intensifier. Un chômage important pour tous ceux qui n'auront pas la chance de travailler dans les quelques entreprises qui ne seront pas touchées s'étendra.

Les jeunes sans diplôme et les seniors seront les plus touchés. Nous proposons dans le chapitre 5 une série d'actions pour tenter d'infléchir ces sombres perspectives. Et pour tous, nous proposons également des actions pour sortir par le haut de ce drame économique et social qui se profile.

Sur le plan politique, des changements importants sont intervenus récemment : le Brexit, l'élection de Donald Trump, le rejet des partis traditionnels en France... Les interrogations qui pèsent sur le devenir de l'Europe apportent aussi de l'incertitude à tous. Par exemple, la disparité entre les statuts et les

rémunérations des salariés des différents pays européens alimente le dumping social et l'instabilité financière. Nous pensons que le renouveau politique peut faciliter la gestion de ces problèmes différemment au sein de l'Europe.

Sur le plan économique et social, la stagnation de l'état de l'emploi ainsi que l'avenir industriel et commercial sont préoccupants en France. Elle provoque des disparités entre les différents acteurs et alimente la précarité d'une partie des salariés, et encore plus pour ceux qui recherchent vainement un emploi.

Ces éléments ont chacun mis en lumière l'impermanence des systèmes, voire leur destruction à laquelle nous sommes en train d'assister. Des solutions existent qui reposent sur une volonté politique et sur la capacité des dirigeants d'entreprises à investir sur le futur.

Cette complexité des facteurs s'est construite et s'est imposée irrémédiablement durant la période comprise entre 2007 et 2019. Nous pensons que la grande majorité des institutions¹ n'a pas été préparée à ces changements. Aucune ne possédait de réponses fondées sur l'histoire pour l'accompagner. La mondialisation de l'économie, la concurrence des pays à bas coûts, la complexité du management, les réseaux sociaux et l'utilisation massive d'internet n'ont toujours pas trouvé de réponses satisfaisantes aux problèmes posés. Toutes sont d'accord pour dire que des réponses différentes de celles déjà connues sont à imaginer pour gérer les nouvelles problématiques qui sont maintenant les leurs.

Nous observons enfin des évolutions importantes sur les aspects juridiques et sociaux, avec les conséquences à venir, du fait des décisions politiques du gouvernement élu en 2017.

Trois domaines sont touchés :

1. La gestion au quotidien des personnes et la capacité de celles-ci à s'adapter à ces évolutions. Les entreprises de VTC, par exemple, sont des organisations qui génèrent de nouvelles relations entre dépendance technique (l'usage des technologies), fonctionnelle (les livreurs doivent répondre aux injonctions du demandeur) et indépendance juridique (un statut d'autoentrepreneur).
2. La pression des actionnaires pour obtenir une rémunération importante de leurs capitaux. La concurrence des pays à bas coûts et la nécessité pour les dirigeants des entreprises de répondre par une amélioration de la productivité se traduisent par des mesures de diminution des effectifs

1. Le terme « institution » doit être compris comme toutes les structures économiques, le système éducatif, les entreprises, les régions, les villes, l'État...

dans la plupart des grands groupes. Ces mesures ont notamment comme conséquence l'inversion depuis dix ans des niveaux de recrutements. Les CDI cèdent ainsi progressivement la place à des CDD et à des recours aux intérimaires, et à des contrats de mission (ou de projet).

3. Les évolutions qui concernent l'organisation et la gestion des contrats de travail. Le programme du président de la République, qui a été mis en œuvre pour partie, prévoyait des changements visant à accentuer la flexibilité avec une dimension très libérale de l'économie :
 - Négociation de certaines conditions de travail au niveau de chaque entreprise, tout en gardant des normes nationales. Possibilité de lancer une rupture conventionnelle collective afin de réduire les effectifs.
 - Révision des contrats de travail, allant vers plus de disparité et d'individualisation.
 - Transformation rapide de la retraite par répartition vers celle par capitalisation avec une durée de vie professionnelle fixée à l'avance.
 - Choix contraint d'un nouvel emploi à des conditions inférieures à celles de l'ancien pour les personnes en recherche d'emploi et paiement des indemnités de chômage en retrait par rapport à l'ancien système en vigueur.
 - Baisse des charges par la diminution de l'impôt sur les bénéfices des entreprises et la transformation du CICE en aides directes.
 - Lancement d'un plan d'investissement de 57 milliards d'euros pour dynamiser la croissance dans les domaines de l'investissement, de l'énergie et de la formation des jeunes et des chômeurs, ce qui n'était pas dans le programme initial mais a été mis en place suite aux manifestations des « gilets jaunes ».

Ces mesures apporteront, sans nul doute, une nouvelle dynamique économique et une amélioration des marges des entreprises. La baisse du nombre de chômeurs en sera une autre à terme. Nous pensons cependant qu'une partie des salariés et des chômeurs y trouveront moins leur compte. Le système encore en vigueur jusqu'à la mise en œuvre du nouveau système par points était le plus bénéfique d'Europe pour les personnes, il assurait, malgré tous ses défauts, une cohésion sociale au pays. Il faisait perdurer les grandes lignes du « contrat social » imaginé en son temps par Jean-Jacques Rousseau.

Quatre questions se posent alors à nous :

1. Quelles conséquences auront ces évolutions d'organisations, de contrats et de statuts sur les modes de management dans les entreprises ?

2. Comment la gestion des ressources humaines devra-t-elle évoluer pour y faire face ?
3. Comment les « salariés » pourront-ils gérer leurs « parcours de carrières » dans ce nouveau contexte ? Nous pourrions plutôt évoquer des carrières multiples ou des métiers multiples, car les mutations d'un emploi à un autre, du fait notamment de l'évolution du numérique, et des évolutions législatives seront encore plus importantes que par le passé.

Il y aura dans ce schéma des personnes qui s'adapteront aux changements. Elles le feront pour bâtir leur vie de façon plus ouverte sur le monde. Mais aussi des « laissés pour compte » qui ne pourront pas s'adapter. Les personnes les moins armées pour faire face à ces changements se sentiront probablement « sacrifiées ». Une partie se trouve déjà dans cette logique du fait de leur dépendance sociale et psychologique : certains chômeurs, des jeunes sans diplôme, des seniors sans emploi... voire une partie des salariés en activité actuellement.

4. Comment des personnes déjà fragilisées ou en déshérence pourront-elles encore s'adapter à tous ces changements sans que le pays n'y perde encore en cohésion sociale ?

C'est à ces questions que nous tenterons de répondre en nous projetant dans le futur. Pour nous, le futur c'est déjà 2030 ! Nous nous appuyerons sur des études, des analyses et des chiffres dont nous disposons aujourd'hui pour établir des hypothèses probables, mais qui resteront prudentes.

Nous nous appuyerons sur des outils statistiques avec des projections (rapports de l'Insee, du Sénat, de France Stratégie, du Conseil économique, social et environnemental, de l'OCDE...) ainsi que sur les principales décisions du gouvernement élu pour tirer des « lignes » directrices.

Nous ferons des hypothèses qui concerneront les effets produits sur les aspects politiques, économiques, financiers, sociaux et surtout... humains !

La première concerne les imbrications, les interactions des différents systèmes économiques, numériques et politiques avec leurs conséquences sociales et personnelles. Par exemple, la transformation progressive du statut de salarié nécessite d'engager une réflexion de fond sur les nouvelles relations entre « travailleurs » et « employeurs ». Les statuts actuels de « travailleur salarié » et d'« employeur » sont probablement les deux éléments qui seront les plus transformés par l'évolution de la technologie, du politique et du juridique.

La deuxième concerne le rôle et les missions des DRH et des managers. Ils seront touchés par tous les éléments cités plus haut. Nous redéfinirons leurs rôles et leurs missions.

La troisième hypothèse concerne la capacité à s'investir successivement dans des métiers très différents les uns des autres, avec ou sans employeur. Nous pensons que certains acteurs n'auront pas la capacité à s'investir dans un système encore moins protecteur qu'aujourd'hui, sauf à le faire sous contrainte. C'est, par exemple, l'absence de diplôme, le chômage et la discrimination cachée qui motivent principalement une partie importante des autoentrepreneurs.

Une autre hypothèse repose sur le fait que les conséquences de toutes les décisions actuelles se feront sentir dans au moins cinq à dix ans. C'est une raison supplémentaire pour établir des projections sur le futur. Parmi toutes les études et analyses que nous avons lues sur ce que sera la France en 2030, aucune n'intègre les nouvelles dispositions du Code du travail ni les lois « Macron » concernant le chômage par exemple. Les modalités des départs en retraite sont également bouleversées avec les nouveaux textes. C'est une raison de plus pour écrire ce livre.

Nous explorerons aussi d'autres hypothèses. Par exemple, nous pensons que la capacité d'adaptation et d'anticipation associée **à la fluidité personnelle fera la différence** entre ceux qui réussiront et ceux qui seront laissés pour compte. Nous avons aussi la conviction que, pour faire face à ces changements à venir, chacun peut **développer des capacités de résilience et d'agilité !**

C'est une affaire de conviction, de volonté, de courage et d'opiniâtreté.

Ce qui donnera un ton un peu plus optimiste à ce livre ! Après la « destruction », la « création » ! Sur ce point, nous ferons des rapprochements avec les travaux de Joseph Schumpeter sur la « destruction créatrice ».

La dimension sociologique de notre démarche poursuit celle initiée par le sociologue Pierre Bourdieu et est fondée sur une sociologie des groupes sociaux émergents dans leur relation avec les groupes sociaux dominants et ceux en stagnation.

Nous destinons ce livre tout particulièrement aux DRH et aux managers du futur. Nous souhaitons cependant que chacun puisse trouver dans cet ouvrage les outils pratiques pour mieux gérer l'incertitude, mieux calculer les risques et mieux se projeter dans un avenir professionnel et personnel.

Pour mieux ancrer ce livre dans la réalité, nous avons pris deux personnes d'âges, de métiers et de CSP différents. Ces personnes existent réellement et, bien évidemment, les prénoms et les détails de leur vie ont été changés pour préserver leur identité. Nous allons suivre leurs vies professionnelles, et un peu personnelles.

« A. », la première personne, fait partie de la majorité des travailleurs de notre époque qui est à l'aise dans le changement. Il s'agit d'un homme de 35 ans en 2018. Il est cadre moyen en pleine ascension professionnelle et est un peu « geek ». Il travaille dans le domaine des technologies numériques dans une grande banque française. Diplômé d'une maîtrise en biochimie, il a eu l'opportunité d'intégrer une SSII à 22 ans, suite à un forum sur les métiers informatiques. Il a bénéficié d'une « formation maison » à la production informatique, dès son intégration dans la SSII. Il a depuis valorisé son CV en changeant plusieurs fois d'entreprise. Il a eu parfois l'envie de faire une VAE pour valoriser son parcours, mais ne l'a pas fait par manque de temps. Il est maintenant manager d'une équipe de consultants et se pose des questions sur son futur.

Nous le retrouverons dans le troisième chapitre.

La seconde personne fait partie de ceux qui ont rebondi après un mauvais départ scolaire. Elle a 25 ans en 2018. Elle a commencé sa vie professionnelle avec un bac pro. Elle déclarait à ce sujet qu'elle avait arrêté ses études parce « qu'elle n'aimait pas l'école ». Après la réussite de son bac (obtenu après un rattrapage à l'oral) elle a fait des « petits boulots ». Elle a enchaîné des CDD pendant 4 ans. En 2018 après un échec sentimental (quel rapport ?) elle a compris qu'elle pouvait changer son futur. Nous verrons comment elle va utiliser les différentes modalités pour évoluer dans le Nouveau Monde de ceux qui utilisent la résilience. Nous l'appellerons B.

Nous la retrouverons dans le quatrième chapitre.

Chapitre 1

Un monde du travail sous pressions

Introduction

Au-delà des aspects purement techniques, la notion de travail va profondément changer. Nous verrons dans ce chapitre l'évolution qualitative du travail sous une triple pression. Elle changera en premier sous la pression de la digitalisation massive des activités et de la progression de l'intelligence artificielle. Elle change déjà avec l'intégration des lois votées depuis 2017, sur le contrat de travail, la formation professionnelle, le chômage et la retraite.

M^{me} Murielle Pénicaud, ministre du Travail, déclarait en juillet 2017 : « Les mutations technologiques, dont le rythme va encore s'accélérer dans les dix ans qui viennent... 10 % à 20 % des emplois disparaîtront, 50 % seront profondément transformés, tandis que 10 % à 20 % d'emplois nouveaux apparaîtront¹. »

L'évolution du travail changera aussi sous la pression des actionnaires pour rentabiliser les capitaux placés dans les entreprises et enfin, sous la pression des nouvelles dispositions du Code du travail qui favoriseront la flexibilité.

Nous identifierons donc l'impact de ces trois pressions exercées simultanément sur l'emploi, les métiers et les personnes, qu'elles soient en activité ou

1. Muriel Pénicaud - « L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ». Le Monde, 02/07/2017.

non. Il y a une quatrième pression beaucoup plus impactante. Il s'agit de la tension due à la « temporalité » qui change. La rapidité des évolutions, le temps « raccourci » pour répondre aux sollicitations par mail et par « chat », le nombre et la fréquence des réunions « pour résoudre des problèmes » sont une cause supplémentaire de tension intellectuelle et psychologique. Tous les salariés subissent cette compression du temps, mais les seniors encore plus que les autres doivent faire des efforts pour s'adapter.

Nous étudierons en détail les conséquences des textes, des lois sur l'évolution du contrat de travail et celles concernant les demandeurs d'emploi. Murielle Penicaud, déclarait en juillet 2017, « Nous n'avions pas le choix : le monde change trop vite pour que la loi définisse d'un coup ce qui doit se passer le lundi matin dans 3 millions d'entreprises pour 18 millions de salariés du secteur privé. Seule une décentralisation – mais elle sera encadrée – permet de prendre en compte la réalité de la diversité des branches, des secteurs et des entreprises. La loi, qui est au-dessus de tout, doit définir des grands principes, mais pas le détail de l'organisation et du temps de travail, ou encore de la formation. »

Nous établirons, à partir des éléments recueillis dans l'étude prospective², une projection des évolutions des emplois, des métiers, des tâches à l'horizon 2030. Nous verrons aussi comment le numérique, ou la digitalisation influe sur toutes les activités personnelles et professionnelles et en quoi cela génère des conséquences sans doute différentes de celles communément admises.

Nous identifierons également les conséquences du développement de l'Intelligence Artificielle et de la robotisation sur les activités, sur les entreprises, sur les compétences et les capacités d'adaptation des personnes actives ou non actives. Nous répondrons à la question : le numérique et l'Intelligence Artificielle auront-ils comme conséquences une réduction des effectifs dans les entreprises et/ou seulement une transformation des emplois et des métiers ?

Nous effectuerons aussi une projection des futurs métiers que nous pourrions imaginer à partir des éléments quantitatifs.

Nous devrions pouvoir identifier avec précaution les nouvelles formes de travail que tous les éléments cités ci-dessus nous permettent déjà d'entrevoir...

Avant de nous lancer sur ce travail de fond, nous devons avoir en mémoire, que les organisations du travail participent à un cycle étroitement lié à la complexification des réflexions des hommes sur les liens économiques avec le développement humain.

2. Dont le détail figure en annexe.

Destruction créatrice

Joseph Schumpeter a énoncé, il y a 70 ans, plusieurs théories sur ce sujet, dont une est toujours d'actualité : la « destruction créatrice » consiste, selon cet auteur, à voir l'émergence de nouvelles activités économiques en remplacement d'anciennes dépassées. Pour lui, la création de nouvelles formes d'économies ouvre la porte à l'enterrement des anciennes formes devenues sclérosées et peu porteuses d'avenir. Les anciennes structures sont, à un moment de leur histoire, dépassées par d'autres structures qui paraissent alors plus « modernes » et plus évidentes.

La concurrence des pays à bas coûts, l'innovation permanente dans les technologies, les nouvelles formes d'organisation du travail, la dématérialisation des tâches, notamment par leur digitalisation se confrontent au fonctionnement des anciennes organisations. Elles représentent la modernité et l'efficacité face à la lourdeur des tâches administratives et aux réglementations trop figées. Ce sont, parmi d'autres, des exemples de cette « destruction créatrice » théorisée par Joseph Schumpeter.

Au-delà des tâches, c'est un autre état d'esprit, le renouvellement des mentalités, l'absence de blocages face à la complexité qui font partie de cette nouvelle façon de concevoir le monde du travail et des relations.

Cela se produit, et se produira encore plus, avec ceux qui seront des acteurs proactifs face à ceux qui ne pourront pas suivre et qui paraîtront sclérosés, vieilliss (encore des apparences dont il faut se méfier).

Ce n'est pas seulement une question d'adaptation intellectuelle aux changements de l'environnement. C'est aussi et surtout la capacité à changer d'activité, de métier, d'emploi et aussi de mode de relation avec son « employeur ».

Nous verrons dans les chapitres suivants comment les personnes devront s'adapter à ces changements.

Après avoir vu, dans l'étude prospective, le « pourquoi » de ces changements, nous allons voir maintenant, dans ce chapitre, « comment » ils vont se produire.

Les nouveaux métiers et ceux en déshérence

Nous pourrions constater, dans la prochaine décennie, la poursuite de la désindustrialisation, mais avec cependant une dégressivité des emplois qui se ralentit. Selon certaines études, le rythme des destructions d'emplois se ralentit.

tirait pour atteindre environ 100 000 à 200 000 emplois perdus sur la décennie (au lieu de 700 000 entre 2002 et 2012)³. Le poids de l'industrie devrait se stabiliser autour de 10 % du PIB⁴.

Certains types de métiers seront plus porteurs que d'autres. Deux exemples de métiers en tension en 2020 : soudeur, chaudronnier... le seront-ils encore demain ? Autre exemple, les besoins de compétences des chimistes, des mécaniciens, d'électroniciens sont toujours importants en 2020, qu'en sera-t-il en 2030 ?

La plupart des métiers techniques agrégeront des aspects technologiques et numériques, ce qui accroîtra leur complexité. Le besoin concernera des personnes capables d'intégrer des briques hétérogènes pour régler des problèmes complexes, comme des architectes de système, des bio-informaticiens et des roboticiens. L'emploi manufacturier créera toujours de la richesse, malgré la dégressivité de son poids dans le PIB et du nombre d'emplois, grâce à la robotisation et à la haute technicité de son personnel.

Nous pensons cependant que, selon les secteurs, nous assisterons à des performances très contrastées. L'aéronautique, la pharmacie et l'agroalimentaire pourraient se maintenir, voire conquérir de nouveaux marchés. Les industries lourdes et dépendantes en énergie telles que la chimie, les raffineries, la métallurgie poursuivraient leur décroissance face à la concurrence étrangère avec une baisse régulière de leurs effectifs. Des relocalisations seront possibles, mais dans des cadres précis et avec peu de création d'emplois.

L'économie, en général, poursuivra la tertiairisation de ses activités. Les secteurs marchands, les services continueront de créer le plus d'emplois dans les dix ans. L'externalisation des activités, déjà engagée, se poursuivra massivement par des transferts et par des réductions d'emplois.

Par exemple, les emplois de saisie comptable sont les plus menacés par les logiciels et les plates-formes automatisées tandis que les profils les plus qualifiés seront recherchés dans le secteur. Si les robots ne sont pas près de remplacer les comptables, l'automatisation d'ores et déjà en cours de certaines des activités de la profession impactera tout à la fois le profil des candidats recherchés, leur formation et leur activité.

3. France Stratégie et la Dares prévoient une baisse de 200 000 entre 2012 et 2022. Autres sources, l'OFCE, OCDE... Différents scénarios sont identifiés, nous en avons vu plusieurs dans le premier chapitre.

4. L'OFCE a envisagé pour la France, cinq scénarios à l'horizon de 2030.

Dans ce secteur particulier, les professionnels les moins diplômés, ceux qui sont titulaires d'un bac, d'un CAP ou d'un BEP, seront plus vulnérables aux évolutions en cours. Globalement, la démographie pourrait cependant jouer en faveur de l'emploi dans le secteur de la comptabilité, indique une étude⁵, car la profession vieillit : une personne sur six qui est inscrite à l'Ordre des Experts-Comptables est âgée de plus de 60 ans.

Dans un secteur proche, les opérateurs de traitement texte (les dactylos et les sténodactylos ayant déjà quasiment disparu) sont estimés à environ 20 000 postes dans l'ensemble du secteur privé français en 2019 (Services et Industrie). Ces emplois sont parmi les plus menacés à moyen terme par la digitalisation des activités.

Les actifs, dans les métiers du tertiaire, ne sont pas les seuls concernés, ceux des services aux personnes le sont aussi, mais dans un sens plus positif.

Le vieillissement général de la population implique que les emplois liés à cette population vont progresser plus vite que les autres. Les services à la personne commencent à être en plein développement et le seront de plus en plus au cours des dix prochaines années, ainsi que les services liés au tourisme, aux voyages, les services sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

Dans tous les secteurs de l'économie, la dématérialisation des tâches va se poursuivre pour relancer la productivité qui arrivera inexorablement à un palier. La suppression de postes de travail qui s'est accompagnée de réorganisations successives dans la plupart des entreprises à partir de 2005 ne permettra plus, dans un futur proche, de produire des améliorations notables de productivité. Les entreprises se tourneront alors vers d'autres moyens pour encore l'améliorer. Destructures créatrices ?

Nouvelles pratiques de travail

La digitalisation massive des données devrait permettre de faciliter la gestion des informations et de relancer la productivité. L'IA (intelligence artificielle) permettra aussi de « dématérialiser » les activités en facilitant le travail à distance et sans bureaux, gage de productivité immédiate et importante. Nous devrions voir apparaître encore plus qu'aujourd'hui, des entreprises totalement « dématérialisées ». Elles seront surtout totalement « déterritorialisées », comme il en existe déjà en France et dans certains pays qui n'accueillent que des boîtes aux lettres d'entreprises ou des plates-formes de services à distance.

5. *Étude prospective du cabinet Precepta parue en février 2016, dans Le Monde.*

Certaines structures seront réservées aux personnes dotées d'un niveau de compétences élevé, très autonomes, qui travailleront à distance, sans lien hiérarchique avec leurs donneurs d'ordres. D'autres plates-formes, dévolues à des microtâches réclamant peu de compétences, sont déjà, pour certaines, implantées dans des pays à bas coût. Elles pourraient être rapatriées en Europe si la qualité des prestations le nécessite.

Ce modèle d'organisation pourrait être déployé dans les secteurs d'activité à haute valeur ajoutée, en amplifiant les effets des nouvelles formes de travail et l'individualisation des contrats.

Ce modèle d'organisation du travail pourrait favoriser la croissance d'emplois plus flexibles qu'aujourd'hui, en partie grâce aux nouvelles dispositions légales votées à l'automne 2017. Les entreprises de services en informatiques (SSII) seront bien évidemment les premières concernées par ce type d'organisation. Elles ne seront pas les seules : les entreprises qui emploient des consultants seront, elles aussi, concernées par ces nouveaux types de contrats. Ces entreprises offrent cependant, dès aujourd'hui, les structures de base pour s'inscrire dans cette évolution organisationnelle et sociale. Toutes les activités qui nécessitent une approche indépendante, qu'elle soit hiérarchique ou fonctionnelle du donneur d'ordre ou du client final peuvent être organisées de cette manière.

Ce modèle d'organisation serait adapté aux secteurs économiques qui connaîtraient des variations de demande sur de courtes durées. Le modèle classique qui règne encore dans la majorité des entreprises : un employeur unique avec un contrat de travail avec une durée illimitée trouverait là ses limites.

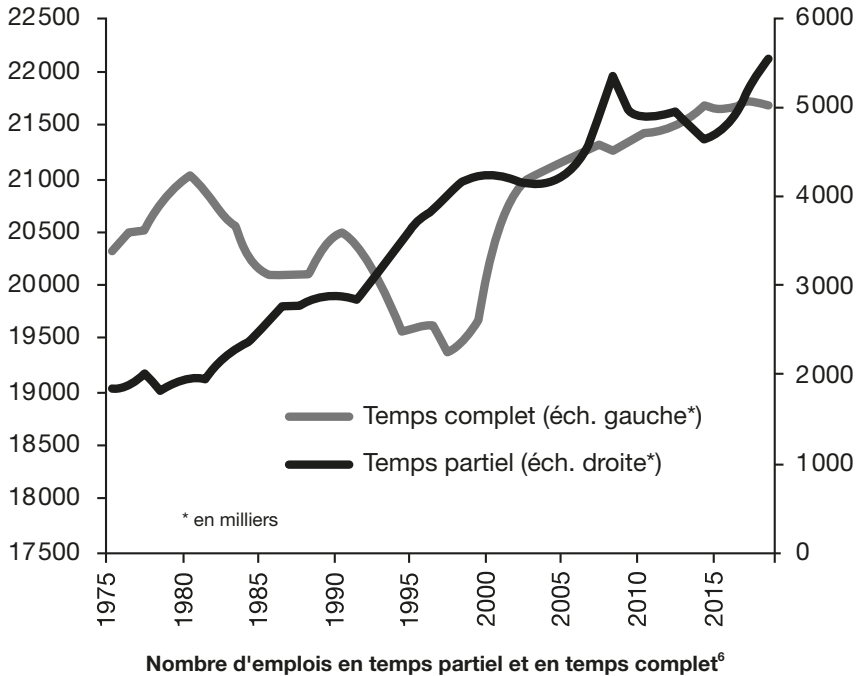
Quel que soit le nom de ces nouveaux contrats (contrat de projet, de chantier...) qui lieront un travailleur et une structure (entreprise, groupement d'employeurs ou autre). Il est probable qu'ils remplaceront à terme la plupart des contrats actuels (CDI, CDD, intérim...).

Les contrats de travail en question !

Les CDI « purs », c'est-à-dire les contrats à durée illimitée et à temps plein, diminuent dans les prévisions de recrutements depuis cinq ans. De plus en plus de CDI à temps partiel sont en effets signés dans le commerce, la grande distribution, l'hôtellerie, la restauration.

Les CDD représentaient, d'autre part, la majorité des recrutements en 2019, avec l'intérim et les stages. Par exemple, le CDI intérimaire est insuffisamment

connu des entreprises et pourrait constituer un palliatif au CDD. Le groupe Renault s'est ainsi engagé, lors de la signature en janvier 2017 de l'accord Renault France - CAP 2020, à « augmenter la proportion de contrats d'une durée supérieure à 3 mois, et à développer le CDI-intérim avec l'objectif de parvenir en fin d'accord (en 2019) à une proportion de 5 % de recours à ce contrat sur le volume annuel global d'intérim ». Le site PSA Peugeot-Citroën Mulhouse teste aussi le CDI intérimaire dans le cadre d'un partenariat avec Manpower.



L'essor de l'emploi à temps partiel est l'une des grandes transformations du travail de ces dernières décennies. Depuis 1980, le nombre de ces emplois est passé de 1,8 million à 5 millions.

Le temps partiel regroupe des réalités très différentes, de l'emploi occupé faute de mieux en attendant un temps complet, à celui choisi pour se consacrer à d'autres activités qu'au travail. En moyenne, environ trois actifs concernés sur dix disent souhaiter travailler davantage et sont considérés comme en temps partiel « subi ».

6. Source : Centre d'observation de la société, à partir des chiffres de l'Insee.