

DOSSIER

TOUS SALARIÉS, TOUS INDÉPENDANTS ?

LES RH FACE AUX NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

Dossier coordonné par Dominique Bailly, Jean-Marie Peretti et Élisabeth Provost Vanhecke

40. Édito

DES ÉTUDES POUR CERNER L'ÉVOLUTION DES FORMES D'EMPLOI

42. Transformation ou révolution du travail ?

Par Jean Flamand et Cécile Jolly, économistes à France Stratégie

44. Nouvelles formes d'emploi : une diversité d'usages... mais des voies encore peu empruntées

Par la direction « données, études et analyses » de l'Apec

46. L'entreprise, un modèle d'avenir !

Par Marc Deluzet, délégué général de l'Observatoire social international, et Christian Laure, associé chez Eurogroup, président de Blue Sierra

48. « Les formes d'emploi atypiques pourraient devenir typiques »

Par Jean-Baptiste Audrière, psychologue organisationnel, MBA, conseiller exécutif IBM Watson Talent

DES TÉMOIGNAGES POUR MESURER LA VALEUR AJOUTÉE DES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

50. « Le management de transition, bien plus qu'un remplacement ! »

Entretien avec Anne Bergeret et Éric Pinot, Senior Advisors, Grant Thornton Executive

52. « La connotation "employeurs contre salariés" est gommée par le portage salarial »

Rencontre avec Hubert Camus, fondateur d'ABC Portage

54. Comment les free-lances transforment la gestion des ressources humaines

Par Laëtitia Vitaud, auteure et conférencière sur les sujets du futur du travail et des ressources humaines

56. Comprendre l'entreprise de l'intérieur

Entretien avec Jean-Marc Binson, expert-comptable commissaire aux comptes, cabinet Dedia

58. Savoir comprendre et faire !

Entretien avec Marie-Pierre Sans-Fabre, partenaire RH indépendante, My Ressources

DES RÉFLEXIONS POUR ORIENTER ET PRÉPARER L'AVENIR

60. Les nouvelles formes de travail indépendant

Par Sophie Thiéry, conseillère du CESE et directrice des relations avec les décideurs sociaux, groupe Aesio

63. L'entreprise fait-elle confiance aux intervenants à temps partagé ?

Par Élisabeth Provost Vanhecke, consultante systémicienne à Humanity Concept, membre fondateur de l'Observatoire du temps partagé

66. Le DRH et les slashers

Par Jean-Marie Peretti, professeur, Essec Business School

69. Modèle social de l'entreprise, sortir de l'inhibition

Par Dominique Bailly, président de Social Open Innovation, prospectiviste et expert en stratégie de transformation sociale

72. Une nouvelle définition du salariat est-elle en train d'émerger ?

Par Isabelle Beyneix, professeur de droit à l'ESCP Europe, avec la contribution de Bernard Galambaud

ÉDITO



Dominique Bailly



Jean-Marie Peretti



Élisabeth Provost Vanhecke

Dossier coordonné par Dominique Bailly, président de Social Open Innovation, prospectiviste et expert en stratégie de transformation sociale, **Jean-Marie Peretti**, professeur, Essec Business School, et **Élisabeth Provost Vanhecke**, consultante systémicienne à Humanity Concept, membre fondateur de l'Observatoire du temps partagé

Le travail indépendant a le vent en poupe. Porté par la révolution digitale, en résonance avec le succès des start-up, il séduit de plus en plus de travailleurs, jeunes et moins jeunes, parce qu'il incarne un idéal de liberté et d'innovation difficile à satisfaire dans les formes traditionnelles d'emploi. Effet corollaire, le salariat, remis en cause, semble promis à un déclin progressif.

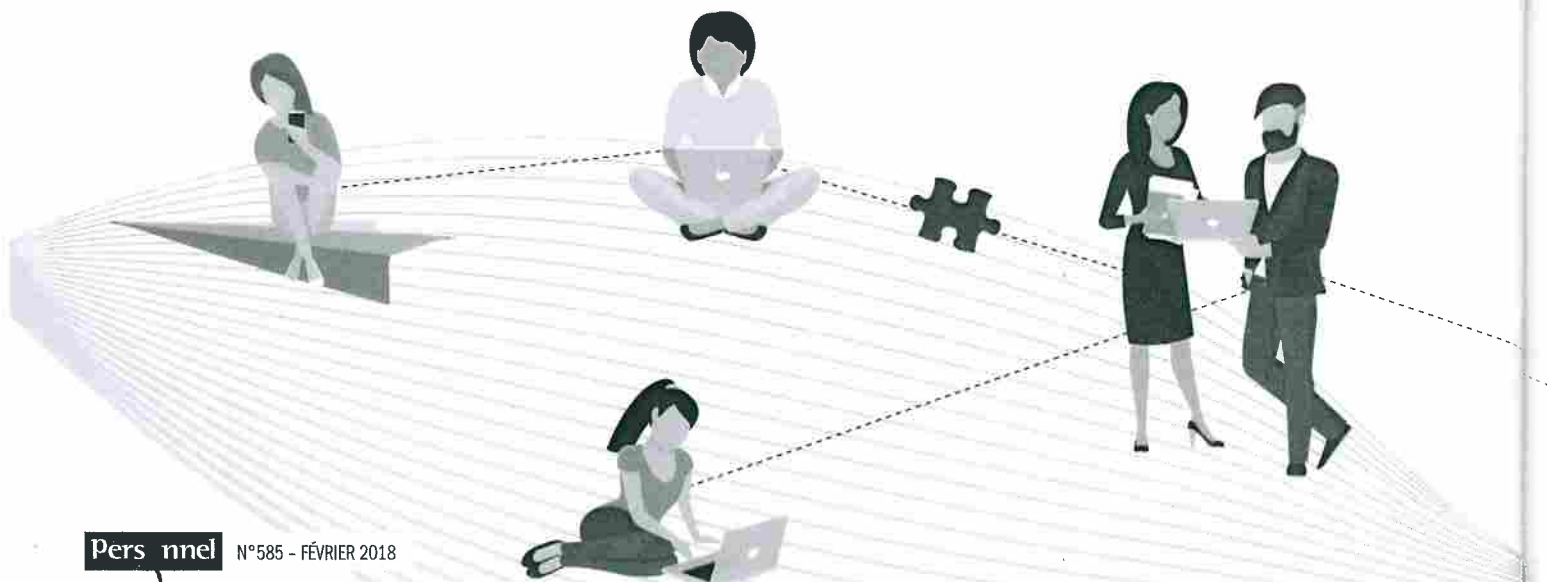
Deux arguments pèsent lourdement en faveur cette vision. La critique du principe de subordination, fondement du salariat, et l'appel à une pleine responsabilité des acteurs, telle que le promeut le mouvement de l'entreprise libérée ou « libérante ». Plus la perspective d'un gain massif de productivité qu'annonce l'intelligence artificielle – et ses conséquences sur l'allocation du temps – et les formes d'implication dans la vie économique et sociale.

Mais les faits ne valident pas cette vision !

Qu'elles proviennent de l'Apec, de France Stratégie ou de cabinets de conseil comme Eurogroup, les études montrent un paysage bien plus nuancé. Pour ne pas dire en sens contraire. Le CDI reste la forme d'emploi dominante, dans une proportion globalement stable depuis quinze ans. Le travail indépendant a, certes, été boosté par le statut d'auto-entrepreneur, mais il ne devrait pas, avec les contrats temporaires, dépasser 25 % de la population active au cours des prochaines années, pour 22 % aujourd'hui.

Fausse alerte, donc ? Pas si sûr, car notre dossier révèle d'autres surprises.

Ce qui s'observe aujourd'hui en France peut être différent ailleurs. Comme en Amérique du Nord où le travail atypique (free-lance) couvre déjà 20 à 30 % de la population active du Canada, et le travail indépendant 40 % de l'emploi aux États-Unis. Un mouvement dont on voit mal comment il pourrait épargner le vieux continent



L'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi reste très difficile à prédire¹. Et, faute de données fiables, les études sur l'emploi demeurent très incertaines².

Chacun en convient, la protection sociale est le frein principal au développement du travail indépendant. Et si ce frein devait être levé – l'adossement des travailleurs indépendants au régime général en ouvre la voie – les nouvelles formes d'emploi pourraient alors connaître une belle envolée.

En outre, quelles que soient les statistiques du jour, force est de constater que les nouvelles formes d'emploi répondent à de vrais besoins et à des aspirations fortes. Portage salarial, management de transition, free-lance, temps partagé... les témoignages que nous avons recueillis l'indiquent, tous ces nouveaux modes de collaboration apportent de la valeur aux entreprises. Une valeur souvent supérieure à celle d'un travail équivalent en statut traditionnel, notamment par l'effet de la spécialisation et d'une position plus en distance. Et, nous dit l'Apec, les salariés qui ont opté pour ces formes atypiques ne souhaitent plus revenir au salariat. Il existe d'ailleurs une véritable culture free-lance, comme il existe une culture start-up.

Nous voilà donc confrontés à une vraie question de prospective. Et, comme pour toute question de ce type, l'enjeu est moins de prédire l'avenir que de l'orienter vers ce qui est désiré. Quelques axes se dégagent en ce sens. Du côté des pouvoirs publics, l'évolution et le renforcement de la protection sociale, comme le préconise le Conseil

économique social et environnemental. Du côté des entreprises, l'évolution des modes de management et le renouvellement de la confiance lorsque cohabitent des statuts internes et externes. La capacité aussi à mobiliser les « slasheurs » au profit de la transformation.

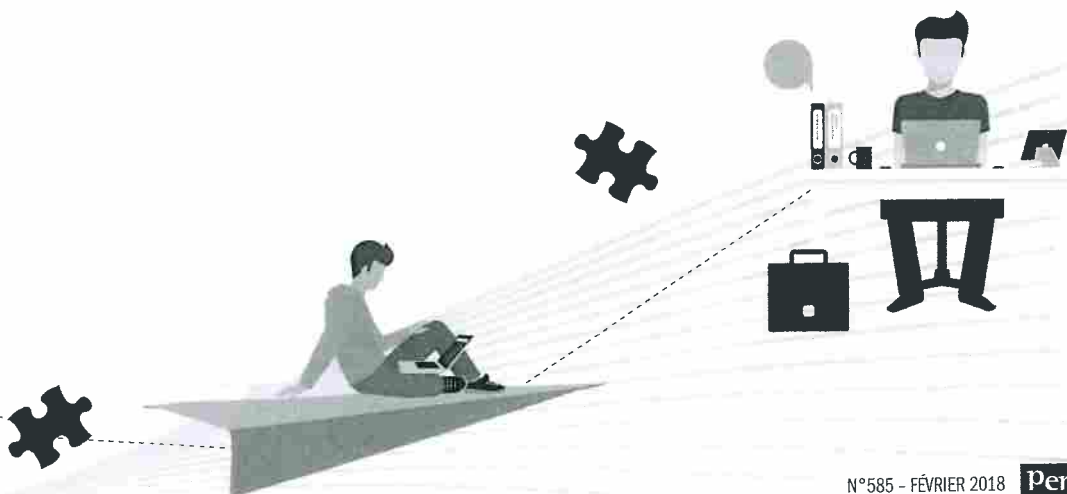
Enfin, à l'intersection de la responsabilité des uns et des autres, le courage de réexaminer le modèle social de l'entreprise dans sa globalité, au bénéfice de tous.

La diversification des formes d'emploi est en effet l'occasion pour les DRH de composer une offre sociale, non seulement plus pertinente, mais également plus spécialisée et capable de répondre aux aspirations particulières de certains salariés ou aux besoins spécifiques des différents départements. Le rythme des évolutions est incertain, mais le retour d'expérience est déjà suffisant pour que les réflexions sur les politiques d'emploi s'enrichissent de toutes ces possibilités.

D'ores et déjà, le paysage du travail se transforme. L'unité de temps et de lieu, et sa maîtrise par l'employeur, sont bousculées par les usages numériques. Les sphères personnelles et professionnelles s'entremêlent. Les conditions du contrôle du travail évoluent. Dans ce contexte, les formes d'emploi ne se contentent pas de cohabiter, mais se confondent parfois ou se masquent. Ainsi en est-il de travailleurs indépendants gérés ou protégés comme des salariés ou de salariés se comportant comme des free-lances. Entre travail indépendant et travail salarié, tout n'est pas seulement une question de proportion, mais aussi de convergence. Alors, demain, tous salariés ou tous indépendants ? ■

¹ « L'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi divise Davos », *Le Monde*, n° 22719 du samedi 27 janvier 2018.

² « Nouvelle vague technologique et emploi », Marie-Claire Carrère-Gée, *Futuribles*, n° 421, novembre-décembre 2017.



PLURIACTIVITÉ ET POLYVALENCE

LE DRH ET LES *SLASHEURS*

Le *slasheur*, ainsi nommé par référence à la barre oblique du « et/ou », appelée *slash* en anglais, exerce différentes fonctions en parallèle¹. Ce cumul d'activités peut se faire entre plusieurs employeurs, entre des activités salariées et non salariées, entre des activités rémunérées et du bénévolat. Il peut aussi être favorisé par l'entreprise et organisé en son sein.

Par Jean-Marie Peretti, professeur, Essec Business School

Face à la croissance du phénomène des *slasheurs*, les DRH s'interrogent :

► Quelle place offrir aux *slasheurs*, dans la construction du capital humain de l'entreprise ? Comment assurer une coopération optimale entre les différentes formes d'emploi ?

► Comment répondre en interne aux attentes des salariés qui partagent les mêmes aspirations que les *slasheurs* ?

La diversité des « *slasheurs* »

Ils sont chaque jour plus nombreux à exercer plusieurs métiers en même temps. Le terme « *slasheur* » recouvre des situations diverses : salariés à temps partiel ayant plusieurs employeurs, salariés à temps plein exerçant d'autres activités en parallèle, *free-lances* et indépendants cumulant plusieurs activités...

La Dares dénombre 1,4 million de personnes pluriactives, qui déclarent travailler simultanément pour plusieurs employeurs ou exercer plusieurs professions². Elle distingue les pluriactifs salariés et non salariés. 1,2 million est salarié dans sa profession principale, parmi lesquelles 450 000 cumulent des temps partiels, exerçant une même profession pour plusieurs employeurs. Ce sont majoritairement des femmes pratiquant des fonctions peu qualifiées à temps partiel. La pluriactivité leur permet d'accroître leur durée de travail totale. D'autres salariés (740 000) consacrent à une profes-

sion supplémentaire des heures de travail qu'ils s'ajoutent à des durées déjà élevées et à des horaires atypiques. Ils exercent principalement des professions plus qualifiées, souvent proches de leur métier principal. Les *slasheurs* peuvent aussi être non salariés. 200 000 non-salariés sont également pluriactifs. Ils travaillent généralement plus que les non-salariés mono-actifs, avec des contraintes plus fortes dans l'organisation de leur travail.

“ La pluriactivité est un choix volontaire plus qu'une nécessité et est souvent associée à épanouissement professionnel et personnel. ”

Selon d'autres estimations, les *slasheurs* et *slasheuses* seraient de plus de 4 millions en France³. Les États-Unis comptent 53 millions de travailleurs en *free-lance*, soit près de 35 % des actifs. L'apparition du statut d'autoentrepreneur, conjugué à Internet et aux réseaux sociaux, a favorisé le développement de cette nouvelle forme d'emploi, notamment chez les jeunes, et le numérique accélère sa croissance. Selon certaines sources,

25 % des moins de 30 ans seraient des *slasheurs*. Parmi eux, certains le sont par nécessité, d'autres par choix.

Être *slasheuse* ou *slasheur* : choix ou nécessité ?

La multi-activité s'impose parfois pour obtenir un revenu décent. C'est le cas de certaines activités mal rémunérées ou offrant un nombre d'heures trop limité pour garantir un revenu suffisant. Traditionnellement, dans certaines activités saisonnières, notamment liées à des activités agricoles ou touristiques, être *slasheur* est une nécessité. Enfin, dans un contexte économique difficile, combiner plusieurs métiers et activités apporte un revenu convenable et une certaine sécurité. Le développement de groupements d'employeurs d'une part et du CDI intérimaire d'autre part, organise la pluriactivité en apportant la sécurité aux travailleurs concernés. Un marché du travail plus flexible est susceptible d'accentuer le phénomène de pluriactivité par nécessité.

Cumuler plusieurs activités professionnelles n'est pas toujours vécu comme une contrainte. De nouveaux *slasheurs* souhaitent conjuguer indépendance, revenu et plaisir. La pluriactivité est pour eux un choix volontaire plus qu'une nécessité, et est souvent associée à épanouissement professionnel et personnel. Le *slasheur* « adore cumuler plusieurs fonctions », « il déborde d'envie et

de créativité et préfère la curiosité à la sécurité d'un poste figé», note Marielle Barbe⁴.

Les *slasheurs* souhaitent vivre plusieurs carrières simultanément en cumulant «job passion» et «job raison», le besoin et l'envie, en juxtaposant de multiples compétences et talents. Du fait de leurs traits de personnalité, de leur curiosité, de leur ouverture, de leur créativité, de leur efficacité, les *slasheurs* représentent pour les entreprises un vivier de talents innovateurs.

Intégrer les « slasheurs » dans la politique RH

Les *slasheurs* riches en compétences et expertises rares réinventent leur projet de vie et n'envisagent pas d'unifier leur vie professionnelle. Ils apprécient ce mode de vie, la richesse de l'expérience qu'engendre cette variété d'intérêts et d'activités. Ils savourent la diversité des missions et redoutent la routine qu'ils associent à un emploi à plein temps au sein d'une entreprise. Le *slasheur* multispécialiste qui parvient à vendre ses services à des clients très différents a une valeur ajoutée pour chacun d'entre eux. L'entreprise doit savoir mobiliser les talents de ces *slasheurs* volontaires qui constituent un vivier irremplaçable pour réussir leurs projets de changement et de transformation, pour innover, être agile, et viser l'amélioration continue et l'excellence opérationnelle. L'entreprise a besoin de l'élasticité cérébrale, de la créativité, de la réactivité, de l'agilité, de l'efficacité des *slasheurs*. Elle doit bien connaître cette population pour prendre en compte leurs attentes et leurs rejets, et leur offrir une expérience qui favo-

rise leur engagement maximal et leur fidélisation.

Des pratiques RH inclusives permettent d'attirer et fidéliser les *slasheurs* talentueux. Un traitement équitable entre les diverses formes d'emploi mobilisées dans l'entreprise est la clé d'une collaboration harmonieuse et efficace avec les autres formes d'emploi.

Offrir une « expérience slasheur » en interne est également possible.

Favoriser « l'expérience slasheur » dans l'entreprise

Permettre à des salariés de cumuler plusieurs activités au sein de l'entreprise ou d'exercer des activités – rémunérées ou bénévoles – en dehors de l'entreprise, présente plusieurs avantages.

Développer la pluriactivité et la polyvalence interne permet de réduire le risque de *bore-out* (ennui au travail), de favoriser la flexibilité fonctionnelle, de répondre aux attentes de certains salariés. Dès les années soixante-dix, les premiers programmes d'amélioration des conditions de travail reposaient sur la rotation des postes de travail et l'élargissement des tâches. Pour répondre aux attentes de générations mieux formées et plus exigeantes, l'enrichissement du contenu des postes fut recherché avec des équipes autonomes ou semi-autonomes.

Aujourd'hui « l'expérience slasheur » est un moyen de répondre aux attentes de diversité, de nouveaux défis, de développement de nouvelles compétences et de progression de salariés avides de nouveaux défis et qui redoutent la routine et l'ennui. Certaines innovations, telles que « Le Square » d'Arkéa, permettent la

détection et la valorisation de talents en interne et offrent aux employés qui rêvent de pratiquer d'autres activités des possibilités internes. Développer l'expérience *slasheur* dans l'entreprise favorise la coopération, le développement des talents, la flexibilité fonctionnelle et la mobilité interne, et contribue à l'agilité.

D'autres pratiques organisent une « expérience slasheur » externe. Le « mécénat de compétences », fait vivre à un salarié mis à disposition d'un organisme d'intérêt général durant son temps de travail une expérience aux retombées multiples. Ainsi 1 000 salariés SNCF sont venus prêter main-forte aux 130 associations partenaires de la Fondation SNCF pendant trois ans. Les « journées citoyennes », les « forfaits temps citoyenneté », proposées notamment par Orange, Suez ou SFR, permettent au *slasheur* volontaire de s'investir dans des projets non lucratifs auxquels il croit. Ces pratiques se développent et s'inscrivent dans le cadre de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Certaines entreprises favorisent également les activités rémunérées d'enseignement, de conseil et de recherche de certains salariés en dehors de leur temps de travail, dans le respect des obligations de loyauté. Cette souplesse permet au salarié de sortir de son périmètre d'activité et de développer ses compétences.

Les recherches montrent qu'offrir la possibilité d'une « expérience slasheur » à ses collaborateurs a des retombées positives, permet de lutter contre les risques de *bore-out*, développe l'aptitude au changement et les comportements innovateurs et renforce l'engagement et la fidélité des talents. ■

¹ Le terme « slasher » a été employé dans le sens de pluriactif pour la première fois par Marci Alboher dans *One Person/Multiple Careers*, 2007. « Slasher » (« surineur » en français) a aussi un sens tiré du verbe « to slash » signifiant « suriner, taillader, déchirer », qualifiant « a person who kills or injures people using a knife ». Il est devenu un sous-genre cinématographique du film d'horreur qui met systématiquement en scène les meurtres d'un tueur psychopathe, généralement masqué, qui élimine méthodiquement un groupe de jeunes individus, souvent à l'arme blanche.

² « Dares, « Les pluriactifs : quels sont leurs profils et leurs durées de travail? », *Analyses*, n° 60, 2016.

³ Étude réalisée en 2015 pour le Salon des microentreprises, sur un échantillon représentatif de la population française de 1 015 personnes.

⁴ Marielle Barbe, *Profession slasheur : cumuler les jobs, un métier d'avenir*, Marabout, 2017.