

Le travail en 2030 : l'heure des choix

Salima Benhamou (PhD)

Économiste à France Stratégie au département Travail-Emploi-Compétence

Des changements technologiques, économiques et sociétaux d'une ampleur inégalée s'annoncent à horizon 2030, ils bousculeront en profondeur les organisations du travail actuelles – le taylorisme, le modèle simple, le modèle apprenant et la lean production.

L'avènement du modèle de la plateforme sera-t-il le seul horizon possible pour imaginer le travail de demain ?

Les organisations du travail sont un prédictif majeur pour imaginer le travail de demain. Elles ont contribué à modeler le monde d'aujourd'hui ; leur évolution sera porteuse de profonds changements à la fois pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société dans son ensemble. Comme tout travail prospectif, il est toujours difficile de prévoir avec certitude les modèles qui émergeront d'ici une vingtaine d'années. En revanche, il est possible d'imaginer plusieurs scénarii d'évolutions des modèles

d'organisations en nous appuyant sur leurs principales caractéristiques actuelles et sur les grandes tendances économiques, technologiques et sociétales de long terme (ESPAS, *Global trends to 2030 : Can the EU Meet the Challenges Ahead ?*, European Strategy and Policy Analysis System, Bruxelles, mars 2015) qui façonneront les quinze prochaines années. Tout l'enjeu aujourd'hui est de savoir si les mutations organisationnelles offriront des opportunités nouvelles aux travailleurs ou, au contraire, conduiront à l'apparition de nouveaux risques pour eux.

Cet article s'appuie sur le document d'étude : *Imaginer l'avenir du travail Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*, publié sur le site de France Stratégie (www.strategie.gouv.fr) et daté d'avril 2017.

Quatre grands modèles d'organisation du travail coexistent aujourd'hui

On distingue aujourd'hui quatre grands modèles d'organisation du travail. À côté des deux formes traditionnelles, dites taylorienne et simple, sont apparues deux formes modernes, dites apprenante et *lean production*. Une étude, menée par S. Benhamou et par E. Lorenz (*Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, document d'étude de France Stratégie, n° 2020-03, avril), indique que ces modèles d'organisation ont des conséquences différentes sur la qualité du travail comme sur la capacité des entreprises à figurer en bonne position dans la compétition mondiale. Dans les organisations apprenantes, les salariés sont polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs, apprennent en continu et disposent d'une forte autonomie. Dans la *lean production*, cette autonomie est plus encadrée et les contraintes de rythme de travail sont élevées. Les organisations tayloriennes et simples se caractérisent de leur côté par une très faible autonomie des salariés, un travail routinier donnant lieu à peu d'apprentissage, avec des procédures moins formalisées pour les structures simples.

D'après l'étude, l'organisation apprenante est le modèle qui offre le plus d'opportunités à la fois pour les salariés (stabilité de l'emploi, développement des compétences, participation des salariés, meilleures conditions de travail) et pour les entreprises, en termes de productivité, de diffusion et d'innovations... Même si la *lean production* s'avère performante du point de vue de la productivité, elle est aussi associée à une détérioration élevée des conditions de travail (stress, cadences intensives, contrôle accru, etc.). La forme taylorienne et l'organisation

en structure simple, quant à elles, sont celles qui offrent les plus faibles perspectives sur le marché du travail.

“

La proportion de salariés français du secteur privé travaillant dans une organisation apprenante est un peu plus élevée que la moyenne européenne

Toujours d'après cette étude, la proportion de salariés français du secteur privé travaillant dans une organisation apprenante est un peu plus élevée que la moyenne européenne (soit 43 % versus 40 %). Mais par rapport aux pays économiquement et technologiquement comparables, la France se place loin derrière les pays nordiques et les Pays-Bas (entre 54 % et 62 %). Qui plus est, l'évolution tendancielle de ce modèle est à la baisse depuis une dizaine d'années. Ainsi, les organisations apprenantes ne semblent pas encore s'imposer en France, en dépit de leurs avantages à la fois pour les salariés et pour les entreprises. Mais qu'en sera-t-il en 2030 ?

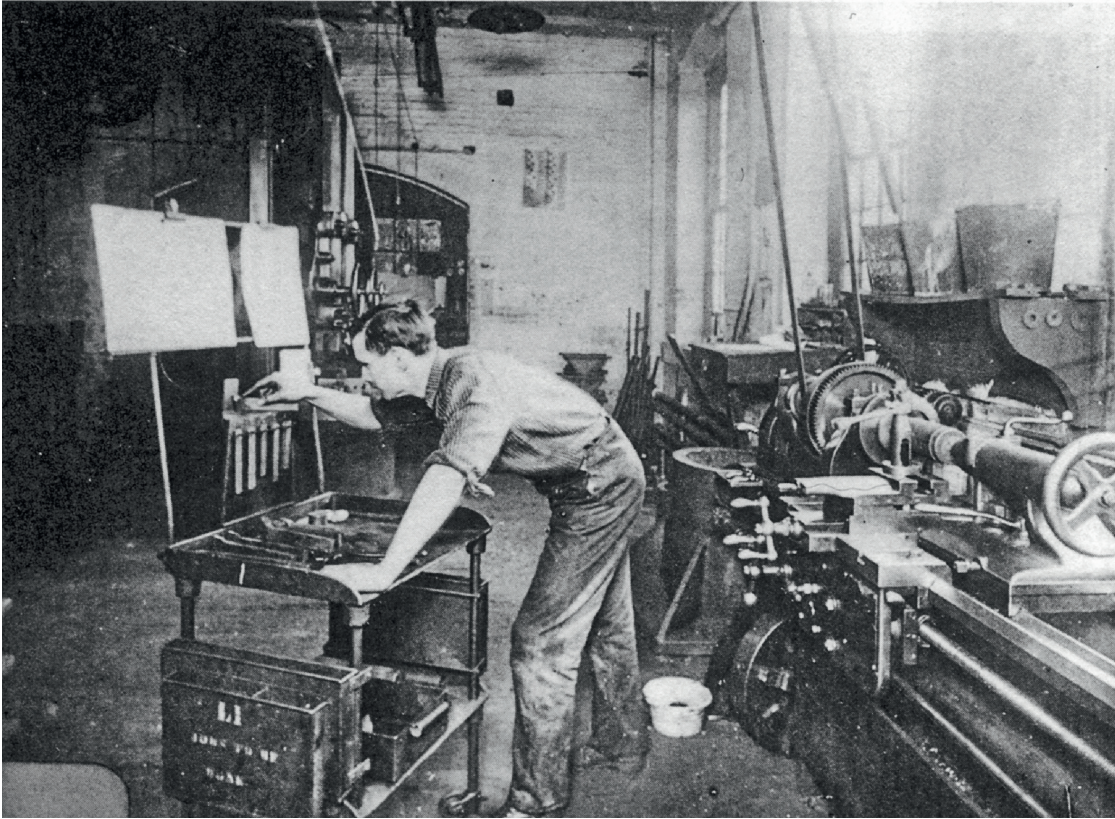
Vers une plus grande diffusion du modèle apprenant

Le cas du domaine de la santé et du médico-social

Un scénario imagine la diffusion massive d'organisations apprenantes. Le domaine de la santé et du médico-social fournit une bonne illustration d'un glissement possible des organisations simples vers ce modèle.

Le **taylorisme**, imaginé par l'ingénieur américain F. W. Taylor (1856-1915), est une méthode d'organisation du travail industriel dont les caractéristiques principales sont la division horizontale et verticale du travail ainsi que le salaire au rendement.

La **lean production** est un modèle qui repose sur une approche managériale axée sur une rationalisation maximale des coûts de production via la standardisation des processus et un strict respect des normes de production et de qualité.



Mécanicien de la Tabor Manufacturing Company, Philadelphie (c. 1905), une des premières usines ayant adopté le taylorisme

GRAP/PUBLIC DOMAIN

Les organisations apprenantes s'appuient en effet sur une dynamique d'apprentissage collectif en continu, donc sur une forte capacité à recueillir et à traiter l'information. Une telle dynamique peut inciter certains établissements dans le secteur de la santé à intégrer des travailleurs qui évoluaient auparavant au sein de structures simples, en particulier dans les services à la personne.

Ce scénario s'appuie sur une tendance lourde : l'allongement substantiel de la durée de la vie (*Insee Première*, n° 1619, novembre 2016). Ce dernier entraînera une hausse de la demande d'accompagnement des personnes âgées, car les progrès médicaux permettront de vivre plus longtemps avec une, voire plusieurs pathologies (OCDE, *Caring for Quality in*

Health, Lessons Learnt from 15 Reviews of Health Care Quality, rapport, OCDE Publications, 2017). Cette demande d'accompagnement est aussi confortée par les évolutions probables du système de santé français, avec une progression massive des soins ambulatoires et des alternatives à l'hôpital : les patients resteront ainsi plus souvent chez eux et seront davantage suivis à leur domicile.

Dans ce contexte, le secteur des services à la personne, et plus généralement des services sanitaires et médico-sociaux, jouera un rôle déterminant. Or, ces services présentent aujourd'hui la caractéristique d'employer en priorité des travailleurs faiblement diplômés et peu insérés dans des collectifs de travail. En termes organisationnels, ce

secteur est dominé par des structures simples, engendrant des revenus peu élevés, avec des salariés bénéficiant rarement de formation continue. Dans la mesure où ce secteur devrait représenter une part très importante des créations d'emploi d'ici 2035, ces données peuvent paraître inquiétantes. Néanmoins, une part des services à la personne, notamment les métiers liés à la santé et à l'action sociale (aides à domicile, travailleurs sociaux par exemple) pourrait connaître une révolution et intégrer les organisations apprenantes.

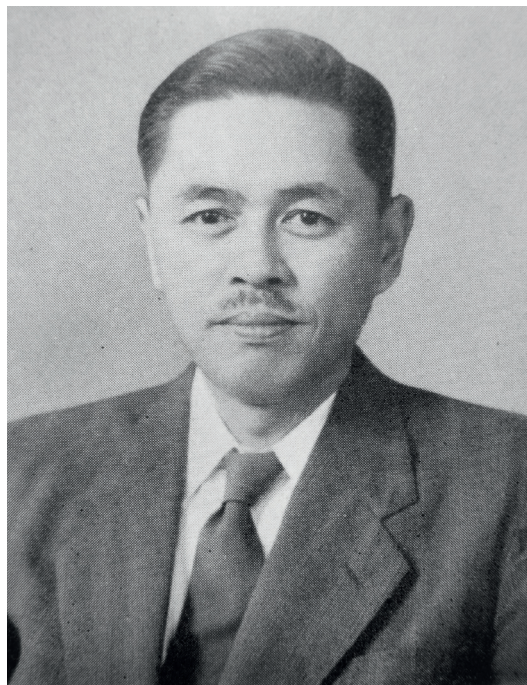
Le rôle des nouvelles technologies dans le modèle apprenant

Le passage d'une organisation simple vers une organisation apprenante d'une partie du secteur des services à la personne se trouve conforté par l'émergence dans de nombreux pays avancés (États-Unis, Canada, Suède, Pays-Bas) de systèmes de santé hautement performants (T. Foley et F. Fairmichael, *The Potential of Learning Healthcare System*, The Health Foundation, Newcastle University et Institute of Health and Society, novembre 2015). Ces États opèrent des changements radicaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de santé. Leurs systèmes reposent sur une prise en charge continue et multidisciplinaire des assurés, dans l'objectif de réaliser un diagnostic complet sur leur état de santé. Ils combinent un usage intensif des technologies de l'information les plus avancées et une approche mettant l'accent sur la prévention et les habitudes de vie.

Ces systèmes présentent notamment deux caractéristiques organisationnelles cruciales. La première est la prise de décision basée sur les données probantes (*evidence-based medicine*) qui impose un processus d'apprentissage continu et une diffusion rapide des meilleures pratiques

au sein d'équipes multidisciplinaires. Il s'agit à proprement parler d'organisations apprenantes. La seconde est le fait qu'ils reposent sur les soins à domicile et intègrent dans une seule organisation l'ensemble des acteurs participant au bien-être et au maintien en santé des personnes. Ainsi, des systèmes de ce type valorisent le travail de l'ensemble de l'équipe multidisciplinaire dont chaque membre joue un rôle important, du médecin « surspécialisé » à l'assistant à domicile. Celui-ci peut jouer une fonction d'alerte, dans la mesure où il est le plus fréquemment au contact de l'usager et le connaît le mieux, mais aussi veiller au suivi de l'observance des traitements et contribuer au maintien de sa socialisation, dans un contexte de relâchement des liens, notamment familiaux (voir : *Travail et changement*, « Spécial secteur des services à la personne », n° 340, novembre-décembre 2011).

L'evidence based-medicine (ou médecine fondée sur la preuve) renvoie à l'ensemble des connaissances fondées sur la preuve scientifique provenant des études scientifiques et des expériences cliniques dans le traitement des maladies, applicables dans la pratique médicale courante.



Taiichi Ohno (1912-1990) est à l'origine du système de production Toyota (TPS ou toyotisme), modèle d'organisation du travail basé sur l'ajustement de la production et sur de nouvelles règles de management

PUBLIC DOMAIN

En poussant ce modèle un peu plus loin, il est facile d'imaginer qu'un ensemble de métiers – assistants à domicile, coachs physiques et psychiques, accompagnateurs de vie, animateurs, travailleurs sociaux, voire personnel d'entretien – pourra jouer un rôle crucial dans le maintien en bonne santé des personnes. L'exemple des systèmes de santé et d'assurance-maladie les plus avancés donne donc des indications sur une évolution possible du secteur des services à la personne, et permet d'espérer un avenir plus encourageant pour ce qui deviendra un important gisement d'emplois en France d'ici 2035.

Les nouvelles organisations apprenantes : le modèle de la plateforme collaborative

D'ici 2030, la concurrence économique sera vouée à s'intensifier, notamment sur les produits et services à haute valeur ajoutée. Cette tendance sera accompagnée d'une forte instabilité économique, entraînant pour les entreprises un besoin accru d'adaptabilité et de réactivité. Un tel contexte est propice aux organisations souples, hautement flexibles et capables de rationaliser les coûts en main-d'œuvre, en équipements et en infrastructures. Les entreprises privilégieront des modes d'organisation capables d'engendrer rapidement des produits et des services innovants, de qualité, pour se différencier sur le marché mondial. Par ailleurs, l'avènement de l'ère du « big data » avec une capacité d'analyse et de collecte des données décuplée, le développement de l'automatisation et des technologies manufacturières avancées, la diffusion massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et des terminaux portables vont changer radicalement l'organisation du travail. Ils faciliteront le travail collaboratif entre personnes situées aux quatre coins

du monde. Combinées à l'autonomisation croissante des individus et à l'élévation des niveaux d'éducation, ces tendances peuvent donner naissance à une nouvelle variante d'organisation apprenante : la plateforme apprenante virtuelle, dont on peut déjà percevoir les prémices à travers la plateforme collaborative.

“

De nombreuses entreprises, jeunes ou anciennes, ont déjà réorganisé une partie ou l'ensemble de leurs activités par le biais de plateformes collaboratives

La plateforme collaborative virtuelle repose sur un système informatique qui met à la disposition des travailleurs des ressources et des outils pour faciliter le travail en commun et à distance. Elle peut être utilisée pour la conduite de projet, la gestion des connaissances (méthodes, informations, marché, etc.), la coproduction de contenus ou encore pour améliorer les procédés de production et de conception en recherche de développement. Ces plateformes ont des conséquences organisationnelles importantes, car elles permettent d'éclater géographiquement les différents services (la recherche et développement, le management, le design, le marketing, la production, etc.) tout en les reliant par des espaces de travail virtuel. Les entreprises minimisent ainsi leurs coûts – en infrastructures, en acquisition de compétences, en collecte d'informations,

L'automatisation désigne le fonctionnement d'une ou de plusieurs machines permettant la réalisation d'un programme déterminé d'opérations, sans intervention humaine directe, le but étant de remplacer le travail humain par celui des machines.

etc. – et accélèrent les interactions avec une multitude d'acteurs – employés, clients, consommateurs notamment – autour d'un projet spécifique. Certaines activités autrefois localisées en un même lieu peuvent être externalisées. En cas de besoin, on peut facilement recourir à des compétences externes ou mobiliser en interne des équipes de taille variable, ce qui constitue une source de flexibilité non négligeable pour l'entreprise. De nombreuses sociétés, jeunes ou anciennes, ont réorganisé une partie ou l'ensemble de leurs activités par le biais de plateformes collaboratives : c'est le cas de Lego, Local Motors, Nike, Innocentive, etc.

La plateforme collaborative présente de nombreuses caractéristiques propres à

l'organisation apprenante « classique ». Dans ces espaces collaboratifs virtuels, les « salariés » et la communauté élargie ne communiquent pas via une hiérarchie, mais s'adressent directement à ceux qui possèdent les informations. Comme pour l'entreprise apprenante classique, ces communautés de travail nécessitent l'existence d'une très forte autonomie et d'une grande agilité. Enfin, les activités qu'elles réalisent comportent souvent un contenu cognitif élevé et une dynamique d'apprentissage continue au niveau individuel comme collectif. Ainsi, nous serions en présence d'entreprises totalement « dématérialisées » et « déterritorialisées » : il n'y aurait plus vraiment de bureau, puisque celui-ci suivrait le collaborateur de la



L'organisation apprenante tire son efficacité de sa capacité à réorganiser et à combiner ses ressources et ses compétences, à les renouveler et à en créer de nouvelles

© [BULLRUN]/ADOBE STOCK

plateforme où qu'il se trouve. Il n'y aurait plus ni salariat, ni lien réel de subordination, ni temps de travail fixe, puisque les participants, eux-mêmes dotés d'un haut niveau de compétence, seraient en position de force pour « négocier » avec la plateforme. Certaines entreprises ont même imaginé des systèmes de rémunération de type « le gagnant empoche la mise » (« *the winner takes all* »), ou « effet superstar », qui visent à intensifier la compétition entre équipes en ne rétribuant que la plus talentueuse (comme dans le cas de l'entreprise Netflix par exemple).

Ce modèle de plateforme favorise aussi l'éclatement des collectifs de travail, dans un contexte d'autonomisation croissante des individus, qui souhaitent travailler seuls, sans lien de subordination classique et en limitant leurs interactions à la stricte mise en œuvre du projet. Les plateformes modifient aussi la manière d'évaluer le travail. Désormais, les participants ne sont pas évalués par le manager de proximité mais par l'ensemble des participants qui travaillent en réseaux et, dans certains cas, par les utilisateurs finaux. La révolution de la plateforme, si elle est susceptible d'alimenter la demande en travailleurs hautement qualifiés et capables d'adaptation et de flexibilité, porte en elle une remise en cause fondamentale du cadre juridique et fiscal entourant le travail. Les notions d'employeur unique, de calcul du temps de travail et même d'âge légal de travail disparaissent. En effet, il est fréquent que ces plateformes ne s'appuient sur aucune clause d'exclusivité : une même personne peut ainsi contribuer à plusieurs plateformes. Par ailleurs, toute personne, quel que soit son âge, peut y travailler, ce qui interroge la notion d'âge légal du travail. En matière de conditions de travail, le nomadisme devient la norme et on assiste à une forte porosité entre vie privée et vie professionnelle et à une dépersonnalisation du travail. En somme, les fondements même de ce qui constitue le rapport au travail

des Français (importance du statut de l'emploi, sens donné au travail, collectif de travail...) sont profondément bouleversés.

Le modèle du superintérim ultraflexible : la technologie au secours de la précarité ?

Les avancées technologiques et les changements organisationnels pourraient améliorer le sort des travailleurs peu qualifiés en les intégrant à des équipes à forte valeur ajoutée : c'est, là encore, le scénario d'un passage d'une organisation simple à une organisation apprenante. À l'inverse, plusieurs tendances lourdes, parmi lesquelles l'innovation technologique, pourraient favoriser la croissance d'organisations du travail simples mais sous la forme d'un « superintérim » ultraflexible.

Adossé à des réseaux de communication très rapides, ce modèle se généraliserait dans les secteurs connaissant des pics de demande sur une courte durée : on pourrait ici assister à la fin du modèle « employeur unique/contrat de travail unique », déjà largement écorné. Une montée des inégalités, telle qu'elle est constatée dans plusieurs pays avancés, est un risque à envisager pour les prochaines années. Ce scénario donnerait naissance à une société à deux vitesses, avec une « technoélite » bien intégrée et un « technoprolétariat » dévolu aux tâches à faible valeur ajoutée. On sait aussi que les choix organisationnels des entreprises dépendent de la qualité de la main-d'œuvre disponible : si les inégalités s'accroissent fortement, les entreprises pourraient alors adapter leur organisation du travail à une main-d'œuvre abondante et peu diplômée, à l'instar des plateformes numériques de type Uber. La tendance à l'autonomisation croissante des individus viendrait prêter la main à ce modèle ultraflexible. L'enjeu de



Favoriser une organisation apprenante du travail permet au salarié de déployer ses compétences et de prendre confiance en lui notamment dans les secteurs d'activité réputés peu attractifs comme les services à la personne

© [DES]/ADOBE STOCK

l'appariement entre offre et demande de travail pourrait disparaître.

Aujourd'hui, dans la restauration par exemple, les entreprises doivent mettre en œuvre un processus de recrutement, étudier des CV, faire passer des entretiens, pour enfin signer un contrat de travail stable. Mais ce processus comporte une part d'incertitude sur les compétences réelles des personnes recrutées. Dans un modèle « ubérisé », les entreprises pourraient recruter, pour une courte période, des candidats déjà évalués par d'autres et gagner ainsi du temps dans la sélection. Le niveau d'incertitude serait ainsi diminué pour les entreprises, de même que l'aléa moral lié à un contrat de travail stable. Si « l'employé » ne convient pas, il n'est pas réembauché. La généralisation de ces plateformes d'appariement pourrait remettre

en cause le fonctionnement du travail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Dans une même journée, une même personne ferait deux heures de jardinage le matin chez un premier employeur, puis deux heures de service dans un restaurant pour un second employeur, puis une heure de « taxi », et ainsi de suite.

Dans le scénario du « superintérim », les travailleurs ne seraient pas liés à un seul employeur, mais à plusieurs. Ainsi, ils n'auraient pas besoin de se tenir à disposition permanente d'une seule entreprise. La flexibilité opérerait dans les deux sens : le salarié de demain aurait la possibilité de se rendre disponible ou pas et de choisir pour qui il travaille, selon les offres et les heures qui lui conviennent. Ce scénario conduirait, pour une partie du marché du travail, à la disparition

L'aléa moral décrit une situation d'asymétrie d'information dans laquelle une partie n'observe pas parfaitement les actions entreprises par l'autre, par exemple, dans le cadre d'un contrat de travail, l'effort réellement fourni par le salarié.

de la notion de salariat et au retour de formes organisationnelles ultrasimples. Chaque individu serait sa propre entreprise sous-traitante et vendrait sa force de travail sur les plateformes. La concurrence entre « individus sous-traitants » serait féroce. Les perspectives de formation et d'évolutions offertes dans le cadre strict du travail seraient limitées. On ne peut exclure une forte progression de ce modèle dans la mesure où les plateformes de mise en relation peuvent être répliquées dans tous les métiers peu ou moyennement qualifiés soumis à des pointes d'activité. Leur utilisation ne requiert ni connaissances ni qualifications particulières, il suffit de posséder un terminal.

Le taylorisme new-age

La révolution en matière d'automatisation et de technologies est susceptible de changer radicalement les modes de production, voire de faire disparaître certaines usines. Avec l'imprimante 3D, par exemple, le travailleur doté d'un tel équipement pourrait fabriquer des produits directement chez lui, faisant ainsi écho au système de travail à domicile (« *putting-out system* ») des débuts de la révolution industrielle, dans lequel des ouvriers confectionnaient dans leur maison les commandes passées par un négociant. Les organisations tayloriennes seraient ainsi menacées au profit de structures simples. Quatre tendances pointent dans cette direction : la diffusion croissante du numérique, l'intensification de la concurrence économique, l'écart entre une petite élite très qualifiée et une masse de travailleurs peu diplômés, et enfin l'autonomisation – choisie ou subie – des individus.

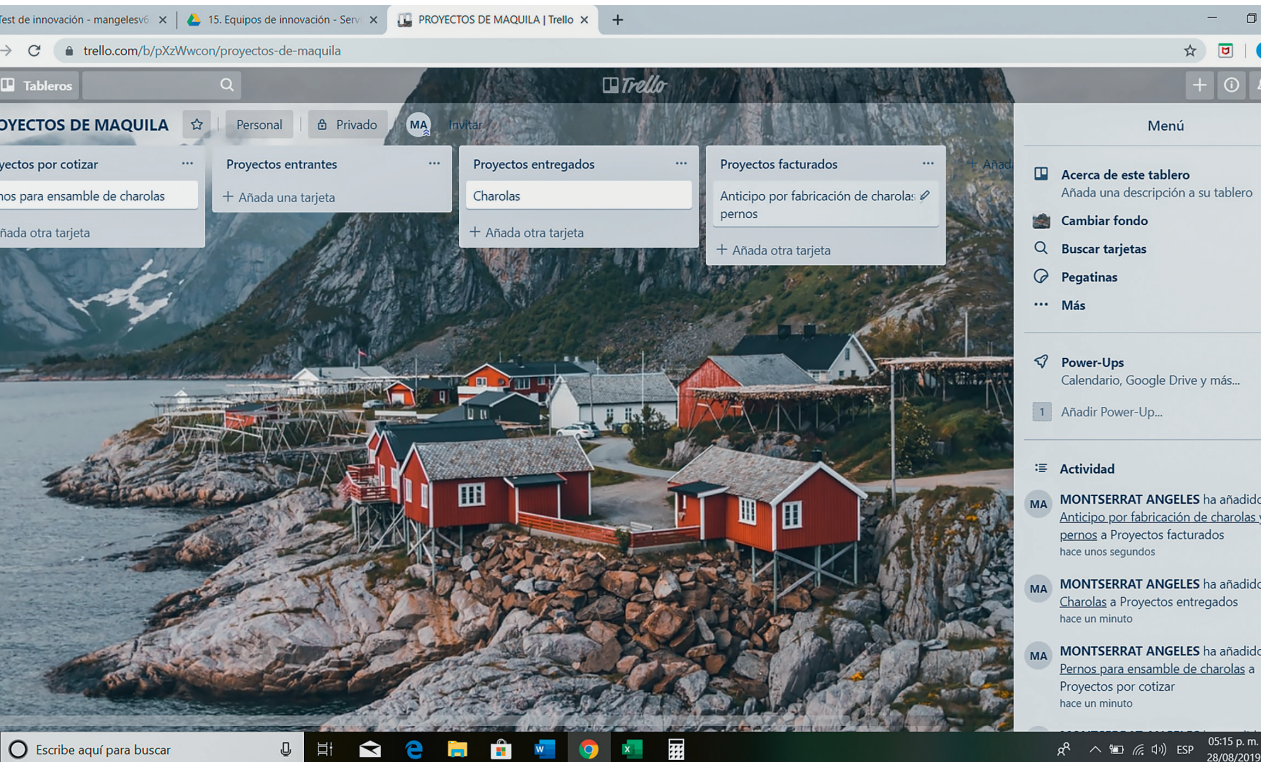
Un nouveau type de plateformes collaboratives pourrait à l'avenir s'adresser à des personnes ne possédant aucune compétence particulière, afin de leur faire réaliser à

distance des microtâches simples, présentant peu de valeur ajoutée. Ce ne serait alors plus une plateforme de services de type « superintérim » mais une plateforme de « production ». Une des premières du genre, le Turc mécanique d'Amazon (Amazon Mechanical Turk), a été créée en 2005. Sur ce site mondialisé, des « petites mains » se connectent pour réaliser des microtâches que les logiciels les plus perfectionnés n'arrivent pas à faire, comme par exemple identifier des objets sur images, les nommer, traduire des fragments de texte, classer des images par catégorie. Le principe est toujours celui de tâches « périphériques » réalisables à distance par des personnes peu qualifiées. Ce système rappelle le management scientifique théorisé par F.-W. Taylor, fondé sur des tâches fragmentées et répétitives, à la seule différence que le contrôle hiérarchique n'existe plus. Celui-ci devient virtuel par le biais des algorithmes.

“

Le contrôle devient virtuel par le biais des algorithmes

Ce type d'organisation pourrait concerner des jeunes, des chômeurs, des retraités disponibles pour travailler n'importe quand, n'importe où, à la seule condition de posséder un ordinateur. Ces nouveaux travailleurs ne seraient plus que des « contributeurs » offrant quelques minutes, parfois quelques heures de leur temps pour réaliser des tâches au profit d'entreprises qui les externalisent par l'intermédiaire de plateformes « simples ». Ils pourraient en faire leur principale source de revenu ou



Exemple d'outil employé par les plateformes collaborative : Trello permet la gestion de projet en ligne et existe en plusieurs langues (ici la version espagnole) MONTERRAT/CC BY-SA 4.0

bien un complément d'appoint. Si ce modèle venait à se généraliser, nous assisterions au développement d'un sous-prolétariat rappelant celui du XIX^e siècle. Le résultat serait une polarisation absolue du marché du travail, mais aussi de la société, avec d'un côté des personnes exerçant un « vrai » travail, à forte valeur ajoutée, capables d'exploiter les nouvelles technologies; de l'autre, des individus réalisant des tâches à faible valeur ajoutée, sans droits sociaux ni perspectives de carrière. On aboutirait à une société fragmentée entre ceux qui « savent » et « possèdent » des biens et ceux qui ne « savent pas » et « ne possèdent rien ».

En somme, l'avenir du travail dépendra donc de la société que l'on souhaitera promouvoir pour le futur. Les évolutions présentées ici relèvent du schématisme prospectif : peut-être ne se réaliseront-elles que partiellement,

ou de manière hybride. Il est même probable que les quatre modes d'organisation du travail coexistent à l'avenir. Le scénario s'appuyant sur une diffusion des organisations apprenantes souligne que la performance économique peut naître d'une inclusion maximale du plus grand nombre de gens. À l'inverse, les scénarii qui débouchent sur des modes d'organisation hautement polarisés reposent sur l'hypothèse de l'existence d'une petite élite qualifiée, associée à une masse de travailleurs qui le seraient peu ou pas. Ces changements impacteront, d'une façon ou d'une autre, l'ensemble des citoyens et des institutions. Ils sont porteurs d'opportunités mais aussi de défis considérables qui pourraient, s'ils ne sont pas encadrés et bien appréhendés, remettre en question la stabilité sociale et politique. #