

Laurent Grandguillaume

La crise sanitaire interroge l'avenir du travail L'entreprise entre défiance et tiers de confiance

La crise actuelle accélère la mutation des relations d'emploi et de travail portée par la révolution numérique. La polarisation entre salariés et indépendants est dépassée. Ce que l'on appelait hier nouvelles formes d'emploi ont ouvert de multiples possibilités d'intermédiation, questionnant l'entreprise assise elle aussi sur le salariat.

Vice-président de la fondation *Travailler autrement*, président de l'association *Territoires zéro chômeur de longue durée*, ancien député de la Côte d'Or, et médiateur national dans le conflit entre les autoentrepreneurs et les artisans, et le conflit entre les chauffeurs et les plateformes.

La crise sanitaire oblige à repenser le travail pour s'adapter aux urgences, mais aussi pour innover et résister. Elle a accéléré le débat sur l'écologie, sur la nécessaire réduction des inégalités face à l'exclusion et à l'isolement social, sur le besoin de services publics efficaces et sur l'utilité de refonder les politiques de l'emploi. Les débats se multiplient pour penser l'après dans les domaines de la transition écologique, du contrat social et de la relance économique, mais aussi sur la question des nouvelles médiations par les tiers de confiance dans une société fracturée par la défiance. Nous proposons ici d'aborder cette question sous l'angle du travail alors que le discours dominant depuis une décennie



a été celui de la désintermédiation et de la critique virulente des corps intermédiaires. Les partenaires sociaux, les partis politiques, les associations subissent ainsi une forme puissante de défiance. Pour ma part, je crois que nous sommes dans une période de réintermédiation. Dans notre pays, l'entreprise et le travail en particulier restent des espaces de confiance comme le démontrent régulièrement les différentes enquêtes menées en la matière. C'est pourquoi il est essentiel de repenser la fraternité dans le collectif de travail à l'image des réflexions portées par Alain Supiot¹.

La crise actuelle percute toutes les entreprises sur le plan de leur modèle économique, de la circulation de l'information comme de l'organisation du travail devenue asynchrone par nature. Si l'on prend l'exemple du télétravail, il était inscrit dans une forme de langueur face aux freins culturels. La pandémie et le confinement ont changé la culture en la matière et non pas l'élan législatif ou l'innovation économique qui y auront tout de même participé à leur échelle. On peut même dire que c'est un retour aux sources puisqu'au début du XXe siècle, c'est plus de 1,5 million de personnes qui travaillaient à distance, à domicile, sans la technologie et dans des conditions très difficiles dans le cadre du *sweating system*². Nous vivons aujourd'hui une transformation de notre manière de travailler, du contenu de nos métiers, et des formes d'emplois que nous serons amenés à mobiliser. Ainsi, il est essentiel de bien distinguer les différentes notions utilisées dans les études et les débats pour aller plus loin dans notre raisonnement, car la confusion est souvent faite, ou entretenue. Le travail se définit comme une activité humaine. Il peut être rémunéré, ou non à l'image du travail domestique. L'emploi est quant à lui une relation sociale, car il unit une personne - un employé, et une entreprise - un employeur, pour réaliser un travail rémunéré³.

1 Cf. notamment *Travailler au futur*, n°1, La Revue, 2020, page 28.

2 Paul Boyaval, *La Lutte contre le sweating-system : le minimum légal de salaire*, BNF Hachette, 1912.

3 Claire Tourmen, « *Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion* », Santé publique, Vol. 19, 2007, pp. 15-20.





Cette notion renvoie à celle du salariat et donc à celle du contrat de travail et du lien de subordination. Il faut s'intéresser aux travaux d'Alain Cottereau (2002, 2006) pour en comprendre la véritable genèse.

Si les deux premières révolutions industrielles ont conduit au développement du salariat et de la protection sociale, la troisième révolution industrielle, que nous vivons, bouleverse le contenu du travail. Elle bouleverse aussi les relations de travail c'est-à-dire l'emploi en tant que relation contractuelle. Cette nouvelle révolution industrielle modifie en profondeur la nature des activités, des tâches, des compétences et des métiers, tout comme elle transforme en profondeur les relations entre les individus et les organisations. Ainsi, nous ne manquons pas de travail, il y a de nombreux besoins non satisfaits dans les territoires, mais nous manquons d'emplois. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles beaucoup ont créé leur propre activité faute de pouvoir rejoindre un collectif de travail.

La troisième révolution industrielle bouleverse le contenu du travail, et les relations de travail c'est-à-dire l'emploi en tant que relation contractuelle.

Plus globalement, cette révolution percute l'ordre public social, notre système fiscal, la protection sociale et son financement, les règles de la négociation collective... En la matière, des fondations comme la fondation « Travailler autrement »⁴, présidée par Patrick Levy-Waitz, font des propositions ambitieuses comme celle de la création d'un statut de l'actif et d'un statut de tiers de confiance pour les entreprises qui accompagnent les indépendants dans le développement de leur activité et les protègent en leur garantissant un accès à une protection sociale. Si la crise sanitaire a mis en lumière le changement des modalités de travail, le moteur le plus puissant des transformations, et moins visible, est celui des relations sociales entre les individus et les entreprises. Il se modifie profondément à

⁴ « Études européennes sur les nouvelles formes d'emploi : Entre entrepreneur et salarié : la troisième voie », déc. 2013.





travers en particulier l'émergence de nouvelles formes d'emploi.

Des frontières entre salariat et entrepreneuriat de plus en plus floues

Si le contrat à durée indéterminée (CDI) reste aujourd'hui la norme, bien que les contrats à durée déterminée (CDD) se soient développés en amont, de nouvelles formes d'emploi ont émergé. Leur croissance est exacerbée par l'arrivée massive de la médiation des nouvelles technologies. Ces emplois existaient avant à travers les travailleurs indépendants, mais aussi toutes les formes hybrides qui s'inscrivent entre le salariat et l'indépendance. Il faut rappeler que les premières coopératives datent de 1848 et que le portage salarial s'inscrit dans le paysage des solutions d'emplois depuis plus de 25 ans.

Ces emplois sont parfois catégorisés dans l'expression « d'emplois atypiques ». Il est en effet complexe de catégoriser les différentes formes d'emploi tant il y a un foisonnement de modalités de contrats, que ce soit des contrats de travail ou des contrats commerciaux. On peut s'inspirer du juriste Jean-Emmanuel Ray⁵ qui distingue trois catégories d'emploi. Il définit « l'emploi régulier » qui est le noyau dur de l'entreprise composé des CDI. Il distingue ensuite « l'emploi sous statut différencié » qui concerne les personnes liées à l'entreprise par un « contrat atypique » du type CDD. Il s'agit là d'emplois atypiques internes à l'entreprise qui recouvrent les temps partiels, comme les stages et l'apprentissage, ou encore le télétravail qui fait l'objet de négociations collectives dans les entreprises. Il distingue enfin le « chef d'entreprise, mais employeur » qui représente l'emploi extériorisé par l'entreprise et donc l'emploi atypique externe à l'entreprise. Dans cette troisième catégorie, les relations ne se définissent alors pas seulement par un contrat de travail, mais par un contrat commercial. Il s'agit de l'intérim, du portage

⁵ *Droit du travail? Droit vivant*, Ed. Liaisons, 2016, page 73.





salarial, des coopératives d'activité, des couveuses, des groupements d'employeurs, des microentreprises (autoentrepreneurs), des sous-traitants... C'est cette catégorie de travailleurs qui fait l'objet de notre présente analyse, et en particulier celle des travailleurs indépendants qui est la plus importante en nombre.

Dans les nouvelles formes d'emploi, on peut être à son propre compte, mais aussi avoir le statut de salarié et d'entrepreneur en même temps, c'est-à-dire développer sa propre activité tout en bénéficiant des protections d'un salarié dans la recherche d'un équilibre entre sécurité et liberté. On parle ainsi des coopératives d'activité, ou de tiers secteur, où les travailleurs y sont leurs propres employeurs, avec le contrat atypique « CESA », dans le domaine de l'économie sociale et solidaire comme le met en lumière le Labo de l'ESS⁶. Il existe également le secteur du portage salarial qui permet de concilier la liberté et la protection des personnes dans l'exercice de leur activité à travers le salariat. Ce secteur a créé sa propre branche professionnelle et une convention collective. On peut évoquer également les couveuses, modèle inspiré de

La France compte près de 3 millions d'indépendants si l'on prend une définition large intégrant les formes hybride.

l'Irlande et développé par l'association BGE qui s'appuie sur un contrat particulier, le contrat atypique « CAPE ». Le seul de ces trois modèles qui concilie le contrat de travail de droit commun et l'indépendance est le portage salarial. Les travailleurs indépendants statutaires, quant à eux, peuvent exercer sous forme d'entreprise individuelle (régime réel et autoentrepreneur). On peut aussi élargir la définition avec les sociétés unipersonnelles qui sont donc sous forme sociétaire, mais animée par une seule personne (SASU, SARL, gérant non associé de SNC...). On pourrait même s'interroger sur le statut de franchisé dans sa relation avec le franchiseur.

La France compte près de 3 millions d'indépendants si l'on prend une définition large intégrant les

6 « Transformer l'emploi, redonner du sens au travail », janv. 2017.





indépendants au sens statutaire et les formes hybrides accompagnées par des tiers de confiance, c'est-à-dire d'organisation qui accompagnent les indépendants dans leur développement, dans leur gestion administrative et dans leur protection. Ainsi, on parlera de tiers employeurs à l'image de l'intérim, de tiers porteurs

Être indépendant ne doit pas signifier être isolé.

comme le portage salarial, ou de tiers intermédiaires comme les plateformes de jobbing, à l'image de la distinction faite par France Stratégie⁷. La connaissance de

ces tiers est aujourd'hui fondamentale pour réussir l'accompagnement des travailleurs indépendants par la formation, le conseil, la gestion administrative et l'accès aux droits. Être indépendant ne doit pas signifier être isolé, et faire appel à des travailleurs indépendants ne doit pas signifier systématiquement pour une entreprise entrer dans l'incertitude et le risque.

Si en 1970, deux emplois sur dix étaient non-salariés (20,8%), ils sont aujourd'hui un sur dix au sens strict pour comparaison (10,6%). Ces chiffres interpellent, car ils sont loin de l'image de forte augmentation du nombre d'indépendants que l'on peut avoir si l'on se limite au succès du régime de microentreprise. Cela s'explique par des évolutions très différentes selon les secteurs économiques. En effet, cette baisse globale est due aux mutations de l'économie en particulier dans le commerce où la grande distribution s'est organisée autour du salariat, et dans l'agriculture où le nombre d'agriculteurs a été divisé par cinq même s'ils restent en majorité indépendants (63%). Depuis 2000, où la France comptait 2,2 millions d'indépendants au sens strict, leur nombre croît à nouveau. Et ce qui est le plus impactant, ce sont les transformations à l'intérieur de certains secteurs en plein développement comme l'IT, le marketing digital, ou la logistique par exemple. Parmi les plus de 3 millions d'indépendants, 1,1 million sont autoentrepreneurs avec un chiffre d'affaires trimestriel moyen de 4 400 euros⁸. L'indépendance

⁷ « Les tiers dans la relation de travail : entre fragmentation et sécurisation de l'emploi ».

⁸ En janvier 2020 selon l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale.





permet à beaucoup de s'épanouir, de réaliser un rêve, de tester une idée tout en disposant d'une plus grande autonomie que dans le cadre du salariat. On voit aussi que la montée du travail indépendant, exercé comme activité principale, se retrouve surtout dans les métiers du conseil et de l'assistance technique aux entreprises qui sont des métiers hautement qualifiés.

Dans les métiers moins qualifiés, où le travail indépendant se développe, comme dans les métiers de chauffeurs ou de livreurs, on voit qu'il s'accompagne parfois d'un phénomène de paupérisation⁹ lié à l'insuffisance des revenus générés et à la précarité. Ainsi, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime dans un rapport qu'il est nécessaire d'améliorer la qualité des emplois dits atypiques par des réformes au niveau réglementaire¹⁰. Le travail indépendant peut se limiter à une activité complémentaire d'une activité

salariée pour accroître ses revenus et trouver parfois un sens que l'on ne trouve plus dans l'entreprise. C'est tout l'enjeu de la pluriactivité qui est inscrite dans notre histoire sociale depuis des siècles, née dans l'agriculture en lien avec la saisonnalité. La pluriactivité est majoritairement celle de salariés qui cumulent différents contrats de travail (1,8 million de personnes), mais elle est aussi le cumul d'une activité salariale et d'une activité d'indépendant (plus de 500 000 personnes) que l'on appelle le plus souvent par le terme anglo-saxon les « slashers ».

La pluriactivité est inscrite dans notre histoire sociale depuis des siècles, née dans l'agriculture en lien avec la saisonnalité.

La polarisation du secteur des indépendants a toujours existé historiquement entre ceux qui pouvaient vivre dignement de leur travail d'indépendant et ceux qui y parvenaient difficilement au XIXe siècle. C'est d'ailleurs la distinction entre le louage d'ouvrage, représenté par les artisans qualifiés, et le louage de services

9 Cf. L. Steinmann. « *Ya-t-il une paupérisation des chauffeurs VTC?* ». *Les Echos*, 3 février 2017.

10 « *Non-standard employment around the world, Understanding challenges, shaping prospects* », 16 novembre 2016.





représenté par les ouvriers dans les industries naissantes. On la retrouve aujourd'hui entre les métiers hautement qualifiés et les métiers d'exécution. Chacun était dans un espace public intermédiaire pour négocier le prix de sa prestation à l'image des prix-faiteurs place des Grèves à Paris à la fin du XVIIe siècle. C'est pourquoi ont été créés les tiers de confiance, à l'image des coopératives au XIXe siècle, pour accompagner et protéger les indépendants. Nous sommes ainsi passés des espaces intermédiaires où régnait la loi du plus fort, à des organisations intermédiaires où s'instaure petit à petit la paix économique avec les protections, le salariat, l'accompagnement.

*Nous utiliserons plutôt le terme **plateformisation**, que celui d'**ubérisation** pour témoigner du mouvement de réintermédiation.*

Il existe bien différentes réalités pour un même mot, l'entrepreneuriat. Les frontières deviennent de plus en plus floues, voire poreuses, entre le salariat et les travailleurs indépendants, ou entre le travail salarié et le travail non-salarié du fait notamment des transitions subies. Ces derniers sont des entrepreneurs, par nature indépendants, mais ils sont parfois économiquement dépendants de leur donneur d'ordre, car ils travaillent essentiellement avec un seul acteur. On parle de plus en plus des chauffeurs VTC, des livreurs à vélo, des concierges de location d'appartement... de nouveaux métiers qui incarnent le phénomène d'ubérisation où les clients et les professionnels sont en contact direct par l'intermédiaire du numérique. Nous utiliserons plutôt le terme **plateformisation** que celui d'**ubérisation** qui renvoie au modèle d'Uber, pour témoigner du mouvement de réintermédiation, d'apparition des plateformes numériques qui mettent en relation directe les consommateurs et les producteurs de services représentés par une multitude de travailleurs indépendants.

Les travailleurs indépendants s'invitent dans l'espace public pour exprimer leurs revendications comme l'a montré le dernier conflit entre les chauffeurs VTC et





Uber en France, ou entre les livreurs à vélo et Deliveroo, finalement à l'image des tensions passées avec le prix-facteur dans ces mêmes espaces publics intermédiaires. Si la dialectique entre le salariat et l'entrepreneuriat a longtemps structuré les débats et les confrontations sociales dans l'espace public, il est désormais possible de faire partie de ces deux mondes simultanément, à l'image des pluriactifs fissurant ainsi les murs idéologiques érigés en particulier dans la charte d'Amiens en 1906 : « *le Congrès décide qu'afin que le syndicalisme atteigne son maximum d'effet, l'action économique doit s'exercer directement contre le patronat* »¹¹.

Dans l'histoire, cette confusion n'est pas nouvelle. Elle a existé en particulier au XIXe siècle avec le débat social sur le marchandage, c'est-à-dire une situation dans laquelle un sous-entrepreneur, indépendant, fournissait à l'entrepreneur de la main d'œuvre, indépendante statutaire, mais dépendante économiquement, qu'il rétribuait lui-même et souvent à moindre prix. Il faut relire le décret du 2 mars 1848 pris par les révolutionnaires de la Commission de Luxembourg pour témoigner de l'importance de ce sujet social : « *Le Gouvernement provisoire de la République décrète ... L'exploitation des ouvriers par des sous-entrepreneurs ou marchandage est abolie* ». Le débat social du XIXe siècle est le sous-jacent du nouveau siècle qui s'est ouvert. La transformation des modalités d'emploi percute aujourd'hui légitimement le monde syndical. La CFDT, lors de son congrès de Marseille, a ainsi fait évoluer son discours et parle désormais des « travailleurs »¹² dans leur ensemble, salariés et non-salariés, et donc non plus seulement des salariés.

Il y a une montée de la contractualisation, c'est-à-dire d'une demande plus forte des salariés d'éléments précisés dans le contrat de travail.

Au moment où il n'existe plus d'emploi à vie dans la même entreprise, et donc au moment où l'entreprise n'est plus en capacité de garantir la promesse de sécu-

11 Institut d'histoire sociale de la CGT.

12 CFDT, Résolution générale adoptée au 48ème congrès, juin 2014.





rité et demande de plus en plus de flexibilité, c'est aussi la loyauté des salariés envers l'entreprise qui se réduit. En effet, cette loyauté était la contrepartie de la sécurité garantie. Il y a donc une montée de la contractualisation, c'est-à-dire d'une demande de plus en plus forte des salariés d'éléments précisés dans le contrat de travail et le développement de nouvelles relations qui sont davantage commerciales et qui sont incarnées par les travailleurs indépendants. On assiste ainsi à un foisonnement des formes de contrats, mais aussi des acteurs, à des chevauchements de statuts, des transitions accélérés et multiples. Ces formes particulières d'emploi modifient la structure de l'emploi.

Avec le foisonnement des contrats, et une évolution profonde des métiers, on voit bien que c'est tout l'écosystème de l'emploi, la structure de l'emploi, qui se modifie autour des entreprises. Ces nouvelles réalités peuvent parfois s'imposer aux entreprises dans le cadre de la recherche de nouveaux talents, car le rapport de force peut s'inverser entre les travailleurs et les recruteurs dans certains domaines en tension comme l'IT. Ce n'est donc pas seulement la nature des activités humaines qui évolue, mais bien l'emploi en tant que relation sociale, en tant que relation humaine, entre les individus et les entreprises employeuses.

Les nouvelles formes d'emploi percutent nos organisations traditionnelles

Les nouvelles formes d'emploi émergent donc pour inventer des solutions alternatives, complémentaires, voire en opposition au salariat. Elles répondent à trois enjeux. Tout d'abord, ces nouvelles formes d'emploi peuvent bien évidemment apparaître comme une solution aux yeux de ceux qui ont perdu espoir dans la possibilité de retrouver un emploi durable. Aujourd'hui, beaucoup tentent de créer leur propre emploi et cela devrait s'amplifier avec la situation économique. Il y a une tension entre les situations choisies et les situations subies. En effet, face au chômage, de nombreux jeunes





s'engagent dans cette voie en raison de l'absence d'autres solutions, l'activité indépendante s'impose à eux faute d'opportunités salariales. Cela devrait s'accélérer avec les difficultés à venir pour la jeunesse à s'intégrer sur le marché du travail à travers des emplois stables. Pour d'autres, c'est le choix du métier et de l'indépendance, celui d'une passion où chacun va développer son entreprise. C'est tout le débat dans le cadre du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber, où certains demandent une requalification en contrat de travail, à l'image du récent arrêt de la Cour de Cassation¹³, et d'autres demandent une baisse des commissions et un prix minimum dans le cadre de la relation commerciale qu'ils ont nouée avec Uber et le respect de leur indépendance pour vivre dignement de leur travail. Créer son propre emploi n'est pas toujours simple et peut s'avérer un véritable parcours du combattant. On pourrait d'ailleurs positionner les travailleurs indépendants sur une matrice à travers quatre critères pour mettre en lumière les degrés d'indépendance en fonction des métiers : la liberté de négociation du prix, le degré d'autonomie de l'expertise, la capacité de pilotage de la prestation, le degré de liberté par rapport au donneur d'ordre. Le consultant a toute latitude pour négocier le prix de sa prestation ; il est expert dans son domaine, la rareté impactant le prix ; il pilote sa prestation avec ses méthodes et n'est pas soumis au pouvoir de direction du donneur d'ordre. À l'opposé, le livreur se voit dans la plupart des cas imposer un prix, est en concurrence avec de nombreux autres livreurs qui possèdent les mêmes compétences, applique les critères de qualité de service de la plateforme et peut se voir imposer des clauses d'exclusivité par exemple.

Ensuite, elles s'inscrivent dans la quête de sens, d'autonomie et de reconnaissance des individus qui ne

13 www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/374_4_44522.html.

On pourrait mettre en lumière les degrés d'indépendance en fonction des métiers : la liberté de négociation du prix, le degré d'autonomie de l'expertise, la capacité de pilotage de la prestation, le degré de liberté par rapport au donneur d'ordre.





trouvent plus toujours leur place dans les organisations pyramidales issues du fordisme et du taylorisme. Ces organisations sont percutées par les transformations technologiques et la circulation de l'information. Ces mutations des organisations conduisent à modifier en profondeur les liens entre les entreprises et les salariés, les relations sociales. Les besoins des salariés évoluent eux-mêmes à travers cette même quête d'autonomie, de sens et de reconnaissance comme le montre Dominique Méda¹⁴. Cela interroge les entre-

Les besoins des salariés évoluent eux-mêmes à travers cette même quête d'autonomie, de sens et de reconnaissance.

prises. En effet, que signifie le fait que les salariés, à l'image des travailleurs pluriactifs, trouvent un épanouissement professionnel ailleurs que dans leur entreprise ? Est-ce le signe d'un désintérêt, d'une indifférence, voire d'une désagrégation du collectif ? Les personnes qui étaient privées durablement d'emploi et qui retrouvent une espérance avec l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée »¹⁵, démontrent que l'on peut retrouver un sens et une reconnaissance à travers des activités nouvelles, s'inscrivant dans la transition écologique, l'économie circulaire, les services de proximité et la sécurité alimentaire. Ce sont ici les territoires qui sont porteurs de ce sens dans un dialogue social territorial renouvelé. Il n'est pas question de faire *pour*, mais *avec* les premiers concernés. Les solutions s'inventent là où émergent la conscience d'une empreinte sociale, d'une empreinte économique et d'une empreinte écologique, c'est-à-dire d'une empreinte territoriale.

Enfin, elles répondent de plus en plus au besoin de flexibilité, d'efficacité opérationnelle et de performance des entreprises pour satisfaire les demandes des consommateurs à l'heure du « *time to market* ». Les entreprises s'engagent ainsi dans une relation à la demande avec un prestataire, pour réaliser une

14 Cf. Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud, Michel Wieviorka. *Travailler au XXIème siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Robert Laffont, 2015.

15 www.tzclld.fr.





tâche un temps donné et limité. Ces nouvelles formes d'emploi sont un moteur puissant de transformation sociale et même spatiale. Il suffit de voir à quelle vitesse se développent dans nos villes les espaces de coworking, les tiers-lieux, dynamiques mises en lumière par Patrick Levy-Waitz dans son rapport remis à Julien de Normandie¹⁶.

Des tiers de confiance pour un contrat de confiance

Les relations entre les entreprises et les travailleurs indépendants, et au sens plus large les nouvelles formes d'emplois, interrogent notamment les politiques des ressources humaines, car le capital humain n'est plus seulement constitué du salariat, mais de l'ensemble des formes d'emploi qui concourent à la performance de l'entreprise. Parmi ces formes d'emplois, les travailleurs indépendants bousculent le modèle fordiste sur lequel s'est développé le salariat. Le capital social, c'est-à-dire ce qui fait de l'entreprise un intégrateur

social, est aussi interrogé par les nouvelles formes d'emploi. On ne dialogue pas de la même façon avec un salarié qu'avec un prestataire. Plus les prestataires seront nombreux et plus la nature même du dialogue social devra évoluer. On ne peut

se contenter d'adapter l'existant dans les entreprises, de changer nos moyens techniques, à travers les transformations digitales, sans penser et prendre en compte les bouleversements profonds du capital humain, du capital social et de l'écosystème des entreprises dans le domaine de l'emploi. L'absence de dialogue, même dans le cadre d'un dialogue social informel, est générateur de conflits.

Face aux mutations profondes de notre économie, nos structures juridiques et sociales, pensées à l'ère du

L'entreprise, conçue comme tiers entre les travailleurs et les consommateurs, deviendra un nœud de compétences, dans une société du savoir, avec de multiples réseaux en interaction.

¹⁶ www.fondation-travailler-autrement.org/2018/09/19/mission-coworking-faire-ensemble-pour-mieux-vivre-ensemble.





fordisme et du taylorisme, sont bouleversées, voire percutées. L'entreprise, conçue comme tiers entre les travailleurs et les consommateurs, deviendra un nœud de compétences¹⁷, dans une société du savoir, avec de multiples réseaux en interaction. Son écosystème est devenu complexe et mouvant, avec une multitude d'acteurs aux intérêts divergents et parfois convergents dans une forme de coopération. Il peut donc y avoir une désagrégation des liens dans ce contexte d'émiettement des organi-

Il est nécessaire de fédérer pour faire converger tout en respectant l'identité et la culture de chacun. S'il n'y a pas un lien fort qui fédère, le tiers entreprise peut devenir tiers de défiance.

sations et des acteurs, et donc une fragilisation du tiers entreprise. Il est nécessaire de fédérer pour faire converger tout en respectant l'identité et la culture de chacun. S'il n'y a pas un lien fort qui fédère, le tiers entreprise peut devenir tiers de défiance. Et si

ce lien passait d'abord par l'humain, par les ressources humaines, pour qu'il soit au cœur des choix? Face à ce constat, nous pouvons nous interroger sur les stratégies des ressources humaines que les entreprises mettent en œuvre pour prendre en compte les mutations de l'emploi et ce nouvel écosystème complexe. Comment peuvent-elles intervenir pour fédérer ce qui est multitude autour d'un même projet? Comment agissent-elles pour fidéliser les salariés, sourcer et attirer de nouveaux talents, mettre en œuvre de nouveaux outils de dialogue avec les indépendants? Izy Béhar ouvrait un mensuel de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) par ce constat : « *Il faut travailler avec des salariés de l'intérieur, qu'il faut remotiver sûrement, voire reprogrammer, mais aussi avec des "salariés de l'extérieur". Le DRH doit apprendre à vivre, et créer les structures le permettant, avec des consultants, des extérieurs, des prestataires, des auto-entrepreneurs. Il y va de sa pérennité d'ailleurs.* »¹⁸

Si nous sommes aux prémices des réflexions sur le sujet, notre questionnement est au cœur des enjeux des

17 Cf. Olivier Weinstein, Benjamin Coriat. *Les Nouvelles théories de l'entreprise*, Hachette, 1995.

18 « *Disruptions : le rôle de vigie du DRH* », *Personnel* n° 578, mai 2017, p. 3.





ressources humaines et donc des partenaires sociaux. Si les transformations digitales sont de plus en plus engagées par les entreprises à travers le changement des outils, les mutations de l'emploi ne sont pas suffisamment prises en compte dans ces transformations. La montée en puissance des travailleurs indépendants et des nouvelles formes d'emploi interroge les entreprises sur la répartition des tâches entre les fonctions internes de l'entreprise. Si la fonction achat gère les relations avec les travailleurs indépendants dans les grands groupes, il est rare que ces relations soient prises en compte par les ressources humaines. Or les travailleurs indépendants font partie du capital humain de l'entreprise, ils connaissent l'entreprise, et peuvent avoir accès à des données stratégiques. Face à ces constats, notre problématique porte sur les conditions auxquelles ces mutations de l'emploi, qui s'imposent à tous, seront vertueuses pour l'entreprise et pour les personnes. Ces mutations peuvent faire apparaître des menaces et des opportunités pour les entreprises. Comment sécuriser la relation entre une entreprise et des travailleurs indépendants? Comment renouveler le dialogue social en prenant en compte la multitude des acteurs?

Tous ces enjeux nous interrogent sur l'identité au travail. Les nouvelles formes d'emploi peuvent souligner l'explosion de « *l'entreprise communauté* » où la communauté prime sur l'individu, au sens holiste du sociologue Émile Durkheim. En effet, chacun devient indépendant sans s'incarner dans un collectif de travail. L'individu prime alors sur la communau-

té, sur l'entreprise comme lieu de socialisation. Les nouvelles formes d'emploi interrogent l'actualité du rôle d'intégrateur social de l'entreprise, son rôle de tiers de confiance. Le sociologue Ferdinand Tönnies¹⁹ avait anticipé, à la fin du XIXe siècle, que le lien social entre les individus allait renaître alors dans l'entreprise, ce qui fut le cas avec le salariat, le syndicalisme, le mutualisme... incarnés en particulier par les combats de

Les nouvelles formes d'emploi interrogent l'actualité du rôle d'intégrateur social de l'entreprise.

19 *Communauté et société*, Presses Universitaires de France, 2010 [1887].





Léon Bourgeois. Finalement, ce qui nous interroge sur l'avenir du travail nous interroge sur ce qui fait société, communauté, collectif, c'est-à-dire comment développer des tiers de confiance qui prennent soin des autres tout en intégrant la complexité. C'est sans nul doute le sens de la société inclusive, c'est sans nul doute le sens de l'entreprise du XXIe siècle et d'un contrat de confiance.

