

25 avril 2017

## L'avenir du travail : quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030

**Face à l'émergence de nouveaux modèles d'organisation du travail, une attention particulière doit être notamment être portée à l'éducation et la formation continue et à la prévention des risques de fragmentation parmi les salariés.**

Le monde du travail se transforme et, à un horizon de 15 ans, le modèle classique de l'emploi relativement stable ouvrant des droits sociaux, avec un employeur identifié et des horaires déterminés, va nécessairement évoluer. L'avenir du travail peut se lire dans les mutations de l'organisation des entreprises soucieuses de toujours gagner en performance.

La France est en retard pour le développement des organisations apprenantes

Aujourd'hui, près de la moitié des salariés français travaille encore dans une organisation traditionnelle : 24 % dans les entreprises « tayloriennes » (textile-habillement, agroalimentaire, transport, bois...) et 21 % dans des structures simples (services à la personne, associations, taxis, vendeurs, commerciaux, employés et ouvriers non qualifiés). Seuls 30 % d'entre eux travaillent dans des organisations apprenantes qui privilégient l'autonomie, l'apprentissage et l'enrichissement du travail, bien en dessous de celui affiché par les pays du Nord de l'Europe où il oscille entre 55 % et 60 %. Certains pays moins bien placés que la France dans les années 2000, comme l'Allemagne ou l'Autriche, ont rattrapé leur retard et se hissent aujourd'hui au-delà de la moyenne européenne.

Pourtant, les organisations apprenantes offrent les meilleures perspectives tant pour les entreprises que pour les salariés. Ces derniers ont plus souvent accès à un emploi en CDI, et ils sont davantage consultés par leur hiérarchie pour la fixation de leurs objectifs. Les organisations apprenantes consacrent en moyenne 6,5 % de leur masse salariale à la formation soit 4 fois plus que les organisations tayloriennes. Les conditions de travail et la satisfaction sont

meilleures : moins de stress, meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, moins de risques pour la santé...

#### Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030

Les travaux de prospective dessinent un monde qui nécessitera des organisations du travail plus souples et plus évolutives, capables de faire face aux changements, même rapides, voire de les anticiper. Plusieurs scénarios, non exclusifs les uns des autres, se dessinent en fonction des évolutions économiques, technologiques et sociétales.

- **La diffusion massive des organisations apprenantes.** Des métiers autrefois à faible valeur ajoutée se trouveraient revalorisés ; des perspectives de formation continue et de mobilité ascendante s'ouvriraient ; l'emploi serait plus stable. Certains métiers des services à la personne, de la prise en charge sanitaire et du médico-social, qui sont composés de structures simples aujourd'hui, seraient valorisés en intégrant des organisations apprenantes. Le programme *Intermountain Healthcare* aux États-Unis, qui propose une prise en charge pluridisciplinaire de personnes âgées à leur domicile, est un bon exemple. La prise de décision se fonde sur un processus d'apprentissage continu et les soins à domicile impliquent de valoriser l'ensemble de l'équipe, du neurochirurgien à l'assistante à domicile.
- **La plateforme collaborative virtuelle et apprenante.** Elle permet d'éclater les différents services tout en les reliant par des espaces de travail virtuel qui proposent les outils nécessaires au travail en commun. Elle implique une communauté de travail beaucoup plus autonome et élargie : la société civile peut travailler aux côtés des employés. Les conditions de travail sont modifiées : ce n'est plus la présence mais la réalisation d'un objectif qui détermine la rétribution. Les travailleurs ne sont plus seulement évalués par un manager mais par leurs pairs en réseau voire par les utilisateurs finaux. Ils peuvent travailler pour plusieurs employeurs. Ce modèle présente aussi certains risques : une flexibilité accrue des formes d'emploi, une dépersonnalisation du travail, un éclatement du collectif et une augmentation des risques psychosociaux.
- **Un super-intérim** ultra-flexible pourrait se développer. Des plateformes de mise en relation pourraient voir le jour et s'étendre à tous les secteurs requérant une main d'œuvre peu ou moyennement qualifiée, voire à des métiers plus intellectuels (professeurs, avocats...). Les entreprises ajusteraient leur force de travail en temps réel et pourraient recruter pour des périodes courtes des candidats déjà évalués par d'autres. Ces plateformes remettraient en cause le fonctionnement actuel du travail : les travailleurs seraient liés à plusieurs employeurs, pourraient changer d'activité dans la

journée et choisir de se rendre disponibles ou pas. Ils seraient en compétition entre eux et les perspectives de formation et d'évolution seraient limitées. On risquerait d'assister à l'émergence d'une économie de « petits boulots » faiblement rémunérés et donc à une recrudescence de la précarité.

- **Un « taylorisme new âge »** avec le développement de plateformes de « production ». Des personnes ne possédant aucune compétence particulière effectueraient des tâches simples à partir d'un terminal numérique. Elles en tireraient un revenu d'appoint ou leur revenu principal. Le marché du travail serait alors complètement polarisé avec d'un côté des personnes exerçant un « vrai » travail, à forte valeur ajoutée, de l'autre des personnes exécutant à distance des tâches à faible valeur ajoutée, sans droits sociaux ni perspectives de carrière.

Demain, une grande capacité d'adaptation de la part des individus sera requise sur le marché du travail. La maîtrise initiale de savoir et surtout la capacité à en intégrer de nouveaux seront importantes. Un dialogue semble nécessaire entre les partenaires sociaux, la société civile et les pouvoirs publics afin d'anticiper tant les risques et que les opportunités que laissent entrevoir ces nouvelles formes d'organisation du travail.

[Consulter le document de travail](#)