



LE TRAVAIL EN 2030

Ce que nous annoncent les mutations dans l'organisation du travail

Des transformations majeures sont à l'œuvre dans le monde du travail. L'exemple d'Uber, qui a suscité une attention considérable, est emblématique. Ce mode d'organisation appuyé sur une plateforme numérique remet en cause ce qui constituait le cœur de notre vision du travail : un emploi relativement stable ouvrant des droits sociaux, un employeur bien identifié, des horaires déterminés. Ce qui rend possible une telle mutation, c'est notamment la diffusion des technologies de réseaux mais c'est aussi un environnement économique mondial marqué par une concurrence exacerbée.

Une façon novatrice d'aborder la question du travail de demain consiste à interroger les modes d'organisation des entreprises. Ces formes d'organisation ont contribué à façonner le monde d'aujourd'hui, et leur évolution est porteuse de profonds changements à la fois pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société dans son ensemble.

En prenant appui sur une typologie classique et en répertoriant les tendances lourdes – économiques, technologiques ou démographiques –, on peut imaginer quatre types de développement pour les organisations du travail à l'horizon 2030 : la diffusion massive de l'organisation apprenante, l'essor de la plateforme collaborative virtuelle, le recours à un super-intérim ou l'apparition d'un taylorisme *new age*. Ces quatre scénarios ne sont pas exclusifs les uns des autres. Ils ne constituent pas des prédictions, mais visent plutôt à nourrir et structurer la réflexion. Certains peuvent apparaître inquiétants, d'autres sont davantage porteurs d'espoir¹.

QUATRE GRANDS MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL COEXISTENT AUJOURD'HUI

On distingue généralement 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* ». Chacune emporte des conséquences différentes sur le type de main-d'œuvre demandé, sur la qualité de vie au travail, sur les revenus comme sur la capacité des entreprises à bien figurer dans la compétition mondiale.

Dans les organisations apprenantes, les salariés sont souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs avec la

hiérarchie, apprennent en continu, disposent d'une forte autonomie et utilisent la technologie comme un outil d'amélioration du contenu du travail et des *process* de production. Ce modèle est très répandu dans les pays scandinaves. La *lean production* se rapproche de l'organisation apprenante mais s'en distingue par un plus faible niveau d'autonomie, lié à un rythme de travail encadré notamment par les machines et par la standardisation des processus. L'entreprise Toyota a fait figure de pionnière en la matière. Les organisations tayloriennes et simples ont en commun une faible autonomie des salariés, une forte répétitivité des tâches, un faible apprentissage dans le travail et une forte supervision hiérarchique. Dans les structures simples, les procédures de travail apparaissent toutefois moins formalisées.

1. Il s'agit ici de la synthèse de Benhamou S. (2017), « Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail en 2030 », Document de travail, n° 5, disponible sur le site de France Stratégie, .

Salima Benhamou

Département Travail-Emploi-Compétences

La Note de synthèse est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

VERS UN RATTRAPAGE FRANÇAIS EN MATIÈRE D'ORGANISATIONS APPRENANTES ?

L'organisation apprenante apparaît comme le modèle assurant la plus grande qualité de l'emploi, qu'il s'agisse d'accès au CDI ou à la formation continue, de valorisation des compétences, de mobilité professionnelle, de conditions de travail ou de relation à la hiérarchie. Elle se révèle aussi plus performante en matière d'innovation et de productivité en raison de ses pratiques managériales hautement participatives. La *lean production* a certes des atouts en termes de productivité, mais elle entraîne un risque élevé de détérioration des conditions de travail (stress, cadences intensives, contrôle, etc.). L'organisation taylorienne et la structure simple sont celles qui offrent les plus faibles perspectives sur le marché du travail et des risques plus élevés de chômage.

En France, une grosse moitié des salariés du secteur privé travaille dans des organisations modernes (apprenantes et *lean production*) contre deux tiers en Europe. À peine un tiers des salariés français sont employés dans des organisations apprenantes, ce qui place notre pays en 17^e position parmi les pays européens (UE-28). Ce modèle peine donc à s'imposer, alors même qu'il offre de meilleures opportunités à la fois aux salariés et aux entreprises. L'organisation apprenante va-t-elle progresser à l'horizon 2030 et se substituer aux organisations traditionnelles ? Le travail épanouissant s'ouvrira-t-il à une large population ou sera-t-il réservé à une minorité ?

Un premier scénario d'évolution imagine la diffusion massive des organisations apprenantes. Il s'appuie notamment sur une tendance lourde, l'allongement substantiel de la durée de la vie, qui entraînera une forte demande d'accompagnement des personnes âgées : des opportunités nouvelles se feraient jour pour certains métiers des services à la personne, et plus généralement des services sanitaires, médico-sociaux et sociaux. Les aides à domicile, qui évoluent aujourd'hui principalement dans des structures simples, pourraient ainsi à l'avenir se voir intégrées dans des organisations apprenantes. Par ce biais, des métiers à faible valeur ajoutée pourraient devenir essentiels à une organisation, en raison des informations qu'ils sont en mesure de collecter et de transmettre dans le cadre d'une optimisation de l'ensemble de la chaîne de valeur.

Ce passage du modèle simple au modèle apprenant trouve déjà une illustration dans de nombreux pays avancés – États-Unis, Canada, Suède, Pays-Bas – avec l'émergence de systèmes de santé hautement performants, les *Learning Healthcare Systems*. Ces structures reposent sur une prise en charge multidisciplinaire des assurés et intègrent dans une seule organisation l'ensemble des acteurs parti-

cipant au bien-être et au maintien en santé des personnes. Ils combinent ainsi un usage intensif des technologies de l'information et une approche mettant l'accent sur la prévention et les habitudes de vie. Sur cette base, il est facile d'imaginer qu'un ensemble de métiers – aides à domicile, coachs physiques ou en santé mentale, accompagnateurs de vie, animateurs, travailleurs sociaux, voire personnel d'entretien et clerks de médecins² – pourront jouer un rôle crucial dans le maintien en bonne santé. Ils seront intégrés dans des formations communes avec les cadres administratifs et le personnel médical et soignant, l'objectif étant de faire partager une culture fondée sur l'idée que chaque membre de l'organisation a un rôle important à jouer et que la performance globale repose sur l'interdépendance de tous les métiers concernés. L'intégration dans des organisations apprenantes confèrera à certains métiers liés à la santé mais aussi à l'action sociale une forte valorisation en termes de stabilité de l'emploi et de formation continue. Elle laisse espérer un avenir encourageant pour un secteur qui sera d'ici 2030 un des principaux gisements d'emplois en France.

LES NOUVELLES ORGANISATIONS APPRENANTES VIRTUELLES

D'ici 2030, la concurrence économique est vouée à s'intensifier, notamment sur les produits et services à haute valeur ajoutée. À cela s'ajoute une forte instabilité 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 de générer rapidement des produits et des services innovants et de qualité pour se différencier sur le marché mondial. D'autres tendances lourdes sont à l'œuvre, comme l'avènement du « big data », avec une capacité d'analyse et de collecte des données décuplée, le développement de l'automation et des technologies manufacturières avancées, ou la diffusion massive des technologies de l'information et de la communication et des terminaux portables. Elles vont changer radicalement la donne en facilitant le travail collaboratif entre personnes situées aux quatre coins du monde. La faculté de connecter rapidement entre elles les ressources immatérielles pourrait constituer en 2030 un enjeu plus important pour les entreprises que le fait de posséder des compétences en propre.

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, infor-

2. Aux États-Unis, certains systèmes développent le métier de « clerks », un employé chargé de suivre le médecin dans toutes ses actions et de noter à sa place toute information utile sur un terminal informatique.



mations marché, etc.), la coproduction de contenus ou encore pour améliorer les procédés de production et de conception en recherche et développement.

Ces plateformes ont des conséquences organisationnelles importantes, car elles permettent d'éclater 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 ou en collecte d'informations. Elles accélèrent les interactions avec une multitude d'acteurs – employés, clients, consommateurs, etc. – 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.

La plateforme collaborative présente de nombreuses caractéristiques propres à l'organisation apprenante, en particulier un mode de coordination où la gestion des connaissances et de la communication s'exerce de manière horizontale. Dans ces espaces collaboratifs virtuels, les « salariés » et la communauté élargie ne communiquent plus par l'intermédiaire de la hiérarchie mais s'adressent directement à ceux qui possèdent les informations. Comme dans le modèle apprenant classique, ces communautés de travail nécessitent une forte autonomie et une grande agilité. Enfin, les activités comportent un contenu cognitif élevé et une dynamique d'apprentissage continu au niveau individuel comme collectif.

On voit ainsi poindre des entreprises totalement « dématérialisées » et « déterritorialisées ». Sans bureau, puisque celui-ci suivrait le collaborateur de la plateforme où qu'il soit. Voire sans salariat, et sans 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. À l'horizon 2030, ce modèle pourrait s'imposer dans de nombreux secteurs d'activité à forte valeur ajoutée. Plus généralement, il peut amplifier le déploiement des organisations apprenantes dans l'économie, en touchant de nombreux secteurs et en se substituant au modèle taylorien ou à la *lean production*.

LE MODÈLE DU SUPER-INTÉRIM

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. À l'inverse, ils pourraient favoriser la croissance d'organisations simples sous forme d'un « super-intérim »

ultra-flexible. Appuyé sur des réseaux de communication très rapides, ce modèle se généraliserait dans les secteurs connaissant des pics de demande de courte durée : on pourrait ici assister à la fin du modèle « employeur unique et contrat de travail unique » – modèle déjà largement écorné. Ce scénario donnerait naissance à une société à deux vitesses, avec une « techno-élite » bien intégrée et un « techno-prolétariat » dévolu aux tâches à faible valeur ajoutée.

Les choix organisationnels des entreprises dépendent largement de la qualité de la main-d'œuvre disponible : si les inégalités sociales se creusent, les entreprises pourraient 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 des individus viendrait prêter la main à ce modèle ultra-flexible. L'enjeu de l'appariement entre offre et demande de travail pourrait alors disparaître. Aujourd'hui, les entreprises qui embauchent doivent mettre en œuvre un processus de recrutement, étudier des CV, faire passer des entretiens, pour enfin signer un contrat de travail stable. Ce processus ne va pas sans une incertitude sur les compétences réelles des personnes recrutées. Dans un modèle « uberisé », les entreprises pourraient recruter pour une courte période des candidats déjà évalués par d'autres et gagner ainsi du temps dans la sélection des candidats. Le niveau d'incertitude est diminué, 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 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 ce scénario, les travailleurs ne seraient pas liés à un seul employeur, mais à plusieurs. Ils n'auraient pas besoin de se tenir à la disposition permanente d'une seule entreprise. La flexibilité opérerait alors dans les deux sens : tout individu aurait la possibilité de se rendre disponible ou non et de choisir pour qui il travaille, selon les offres et selon les heures qui lui conviennent.

Ce scénario conduit, pour une partie du marché du travail, à la disparition 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 vive. 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 pas de connaissances ni de 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 pourra fabriquer des produits directement à la maison, en écho au « *putting out system* » des débuts de la révolution industrielle, quand les ouvriers confectionnaient à domicile 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, l'écart entre une élite très qualifiée et un ensemble de travailleurs peu qualifiés, et enfin l'automatisation – choisie ou subie – des individus.

Un nouveau type de plateformes collaboratives vise des personnes ne possédant aucune compétence particulière, pour leur faire réaliser à distance des micro-tâches simples, présentant peu de valeur ajoutée. Ce n'est plus la plateforme de services de type super-intérim mais une plateforme de « production ». Une des premières a été créée en 2005 : sur le site Mechanical Turk, filiale d'Amazon, de « petites mains » se connectent pour réaliser des micro-tâches que les logiciels les plus perfectionnés n'arrivent pas à accomplir, comme identifier des objets sur images, traduire des fragments de texte, classer des images par catégories. Le principe est toujours celui de tâches « périphériques » réalisables à distance par des personnes peu qualifiées. Ce système rappelle le management scientifique théorisé par Taylor, fondé sur des tâches fragmentées et répétitives, à cette différence que le contrôle hiérarchique n'existe plus. Le contrôle devient virtuel par le biais des algorithmes.

Ce modèle pourrait concerner des jeunes, des chômeurs ou des retraités qui peuvent travailler n'importe quand et n'importe où, du moment qu'ils possèdent un terminal. Ces nouveaux travailleurs ne sont plus que des « contributeurs » offrant quelques minutes ou quelques heures de travail pour réaliser des tâches au profit d'entreprises qui les externalisent par l'intermédiaire de plateformes simples. Ils peuvent en faire leur principale source de revenu ou bien un complément d'appoint. Si ce modèle venait à se généraliser, on assisterait au développement d'un sous-prolétariat rappelant le XIX^e siècle. Le résultat serait une très forte polarisation du marché du travail mais aussi au sein de la société, avec d'un côté des individus exerçant un « vrai » travail, à forte valeur ajoutée, capables d'exploiter les nouvelles technologies ; de l'autre, des personnes exécutant à distance des tâches à faible valeur ajoutée, sans droits sociaux ni perspectives de carrière.

CONCLUSION

Les évolutions présentées ici relèvent du schématisme prospectif : sans doute ne se réaliseront-elles que partiellement, ou de manière hybride. Il reste que ces scénarios connaissent déjà des débuts de mise en œuvre. Ils ne sont au demeurant pas exclusifs les uns des autres. Il est même probable qu'ils coexisteront à l'avenir : les entreprises n'adopteront pas un modèle unique mais opteront pour l'organisation qui convient le mieux à leur environnement. Quoi qu'il en soit, des changements d'une ampleur inégalée s'annoncent, susceptibles de transformer notre réalité comme la révolution industrielle l'a fait en son temps. L'attention semble aujourd'hui se focaliser sur les ruptures technologiques, la robotisation ou l'intelligence artificielle. Pourtant, peu de changements sont susceptibles d'avoir autant d'impact que les évolutions en matière d'organisation du travail. Ces dernières sont porteuses d'opportunités mais aussi de défis considérables. Selon qu'on les aura ignorées ou anticipées, elles pourraient remettre en question la stabilité sociale et politique ou permettre d'envisager un avenir réellement inclusif.

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS FRANCE STRATÉGIE



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.