

Transformation des modes d'organisation du travail humain (2/2)

Des intermédiaires pour sécuriser les trajectoires professionnelles

Les nouvelles formes d'organisation du travail qui ont vu le jour ces dernières décennies en réponse aux évolutions démographiques, au chômage de masse et aux bouleversements technologiques invitent à repenser les relations d'emploi selon de nouveaux modes d'échange. A partir de trois cas concrets très différents, nous allons voir comment certains Intermédiaires du Marché du Travail (IMT) sécurisent les parcours professionnels et les nouvelles mobilités des travailleurs.

Nous avons montré dans notre précédente analyse¹ que les formes d'emploi «*atypiques*» ou «*non standard*» se sont multipliées depuis la fin des années 70. Ainsi, à une relation bilatérale d'emploi se substitue parfois une relation triangulaire d'emploi où l'utilisateur du service devient, aux côtés de l'employeur, un second interlocuteur pour le travailleur. Les carrières sont également devenues plus fluides qu'autrefois, faisant du professionnel un actif pouvant passer d'un employeur à un autre en fonction des projets et des missions qu'il entreprend mais aussi en fonction des autres temps dont il bénéficie dans l'exercice de ses activités comme, par exemple, le temps consacré à la formation.

Dans cette analyse-ci, notre objectif sera de mieux comprendre le rôle des Intermédiaires du Marché du Travail (IMT) dans un pareil contexte. Plus précisément, nous allons voir comment les IMT parviennent à sécuriser les parcours et les trajectoires professionnelles lorsque la continuité d'emploi n'est plus garantie et que de nouveaux risques émergent à la suite des transformations des modes d'organisation du travail.

RÔLES ET FONCTIONS DES INTERMÉDIAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Pour commencer, il semble utile de se pencher sur le rôle des Intermédiaires du Marché du Travail (IMT) sécurisant les transitions professionnelles. Ces structures se situent à l'intersection entre organisations et marché et entre organisations et travailleurs. Elles sont capables de combiner des impératifs de flexibilité et de sécurité au niveau organisationnel. Un tel rôle n'est donc pas à minimiser sur un marché du travail devenu de plus en plus flexible et fluide, où une kyrielle de nouvelles interrogations voit le jour.

Avant de passer à la présentation de trois intermédiaires du marché du travail permettant d'illustrer les différents rôles que ces structures peuvent endosser, effectuons **quelques clarifications conceptuelles**.

Par transition, il faut comprendre «*tous les écarts possibles par rapport à la situation de référence constituée par l'emploi régulier à temps plein*» (Gazier, 2005: 131). Cela englobe tous les passages

¹ Voir Nadège Lorquet, *Transformation des modes d'organisation du travail humain (1/2). Du modèle fordistes aux formes particulières d'emploi*, SMart, 2018

des individus dans et entre les différentes sphères du marché du travail telles que l'éducation/la formation, les retraites/incapacités et périodes d'inactivité, le non-emploi ou le chômage et les tâches domestiques et/ou d'utilité sociale comme le bénévolat ou l'aide apportée à des proches (Gazier, 2005). Pareille définition permet de considérer les mutations de l'emploi et les flux sur le marché du travail c'est-à-dire les emplois atypiques, les statuts hybrides, les cas d'externalisation (intérim, consultance et sous-traitance) et les différents types de carrières tels que l'on vient de les énoncer. Pareille définition permet également de ne pas focaliser notre attention sur les carrières purement organisationnelles ou l'emploi classique binaire, bilatéral et standardisé.

La notion de sécurisation ou l'action de sécuriser est également un élément important de notre étude, qui précise que nous focalisons notre attention uniquement sur certains types d'intermédiaires, à savoir ceux qui, par leurs actions, réduisent les risques inhérents aux nouveaux modes d'organisation du travail. Notons que sécuriser peut signifier accompagner, favoriser, faciliter ou encore soutenir les transitions des travailleurs par différents moyens. Comme l'ont souligné Cappelli et Keller (2013), la sécurité, entendue dans le cadre des relations d'emploi, n'est pas une variable discrète. Elle se positionne plutôt sur un continuum allant d'une position sécurisante à une position non sécurisante, créant de la sorte des degrés divers et variés de sécurisation mis en place au travers de moyens tout aussi multiples. Ainsi, certains IMT se situent dans le secteur marchand et sécurisent les transitions des travailleurs pour leurs propres intérêts financiers. A l'inverse, d'autres intermédiaires non marchands font de la sécurisation professionnelle leur cheval de bataille et ce, sans but de lucre. D'autres IMT encore appartiennent à une troisième catégorie qualifiée de «*communautaire*» se basant sur un principe d'affiliation de membres où la coopération, les réseaux et communautés sont à la base de la sécurisation des transitions professionnelles.

Passons à la présentation successive de trois études de cas emblématiques² et voyons comme les intermédiaires du marché du travail accompagnent les travailleurs lors de leurs transitions professionnelles.

DES CONTRATS À DURÉE INDÉTERMINÉE DANS LE SECTEUR DE L'INTÉRIM

Il y a 20 ans, un groupe du secteur de l'intérim³ a perçu la nécessité de diversifier ses services et de proposer aux entreprises clientes plus que des missions court-terme prestées par des travailleurs intérimaires. Effectivement, depuis quelques années, de plus en plus d'organisations font appel à des intermédiaires pour effectuer des missions temporaires allant de plusieurs mois à quelques années ou pour recruter et sélectionner des profils difficiles à trouver sur le marché du travail. Pour répondre spécifiquement à ce type de besoins, le groupe intérimaire a décidé de constituer en son sein une nouvelle structure: Professional Impact.

La mission de Professional Impact est essentiellement de recruter des hauts profils, soit pour les engager et les placer en missions temporaires de moyen et long terme chez le client (i.e.: le *project sourcing*), soit pour les placer définitivement (i.e.: le recrutement et sélection) au sein d'entreprises à la recherche de nouveaux collaborateurs. Dans les deux cas, Professional Impact se rémunère en prenant une commission pour le travail réalisé. En septembre 2015, Professional Impact comptait 55 salariés internes assurant le volet recrutement et sélection mais aussi le suivi de 800 consultants en mission chez les clients.

² Dans cet article, nous n'utiliserons que des noms d'emprunt.

³ En Belgique, ce groupe compte parmi les leaders du secteur avec 1637 collaborateurs et 299 agences.

Chez Professional Impact, les profils des travailleurs sont souvent très pointus ou en pénurie sur le marché du travail. Par conséquent, pour les attirer en son sein, Professional Impact propose aux consultants de travailler de manière flexible, par projets, tout en leur offrant une sécurité d'emploi grâce à des contrats à durée indéterminée et ce, indépendamment de la fluctuation des missions. Pour que le modèle financier reste soutenable, il en va de la responsabilité de Professional Impact de dénicher des missions à ses consultants afin de limiter au maximum leurs périodes de non-occupation où ils courent de l'argent (pour leurs salaires) sans en rapporter. Malgré cette discipline que s'impose Professional Impact, s'il arrive que des consultants soient inoccupés lors de périodes creuses, alors la structure s'efforce de les mobiliser au travers de formations. Cela leur permet de développer de nouvelles compétences, et donc leur employabilité sur le marché du travail, pour les missions à venir.

Bien que les consultants travaillent au quotidien chez leurs clients, leur employeur juridique reste Professional Impact. Pour attester de cette relation hiérarchique, un article de loi prévoit d'établir, entre les entreprises utilisatrices et l'employeur, une convention limitant les injonctions que les clients peuvent donner aux consultants. C'est dans ce cadre légal connu, faisant référence à la prestation de services et non à une mise à disposition (comme c'est le cas du travail intérimaire par exemple), que Professional Impact peut développer légalement ses activités d'intermédiaire du marché du travail.

UNE COOPÉRATIVE POUR ACCOMPAGNER LA CRÉATION DE PROJETS

Le concept de la coopérative d'activités est né en 1995 en France. La première coopérative d'activités à avoir vu le jour en Belgique est la société coopérative Coop'Activ. Cette dernière a été créée en 1999 par deux entrepreneurs souhaitant élaborer une structure d'aide permettant à des demandeurs d'emploi de créer leur propre activité tout en conservant leurs allocations de chômage et en bénéficiant d'un accompagnement soutenu durant une période limitée de 24 mois maximum.

Concrètement, dans le cadre de cet accompagnement, la première étape réalisée par Coop'Activ est le filtre de candidats à l'entrée de la coopérative. Lorsqu'une personne souhaite entrer dans le dispositif, il rencontre d'abord un accompagnateur de chez Coop'Activ afin de lui exposer son projet. L'accompagnateur, lui, réalise une analyse SWOT⁴ du couple «porteur-projet». Si, à l'issue de ces premières phases, tout s'est déroulé positivement, le candidat est accepté chez Coop'Activ et la coopérative devient l'entité juridiquement responsable du travailleur du point de vue du droit du travail.

Pendant la durée de l'accompagnement, chaque entrepreneur doit suivre un ensemble d'ateliers collectifs obligatoires où il apprend à gérer une entreprise de A à Z. A la suite de ces formations, l'entrepreneur bénéficie d'une phase test où Coop'Activ lui prête son numéro d'entreprise afin qu'il puisse facturer ses prestations à ses clients et gérer, au jour le jour, l'évolution des dépenses, les remboursements de frais, les rentrées, etc.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, lorsque l'entrepreneur parvient à dégager une marge financière⁵, il a la possibilité de se rémunérer des journées de travail via une agence d'intérim partenaire de Coop'Activ. Cette prise en charge salariale via l'intérim apporte à

4 Acronyme réalisé à partir de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). Cet outil d'analyse permet d'effectuer un bilan des futurs entrepreneurs et de leur projet.

5 Coop'Activ prélève 10% des marges brutes sur chaque projet. Cependant, ce montant ne compensant pas les coûts de la structure, pour être viable Coop'Activ est subventionné à hauteur de 90% par l'Europe et la Région Wallonne.

l'entrepreneur un complément financier à ses allocations de chômage et lui permet de récolter directement le fruit de son travail. Quand un entrepreneur parvient à se rémunérer 10 jours de travail par mois, Coop'Activ l'encourage à quitter la coopérative et à créer son propre emploi. L'idée générale de l'accompagnement de Coop'Activ est de parvenir à un mouvement de bascule progressif où, au cours des mois de test, le candidat entrepreneur réalise de plus en plus de jours de travail, et a donc de moins en moins de jours de chômage, pour aboutir à la création de son emploi et à son indépendance en tant que travailleur.

A la lecture des modes de fonctionnement de Coop'Activ, nous constatons que la coopérative sécurise la remise à l'emploi via des formations et un accompagnement soutenu visant à la création de projets. Les risques liés aux démarches entrepreneuriales des candidats intéressés sont limités, puisqu'il y a maintien du droit aux allocations de chômage et que ces candidats entrepreneurs ne doivent pas investir dans un numéro d'entreprise pour commencer à facturer leurs prestations. C'est seulement lorsque l'activité est viable que les entrepreneurs sortent de la coopérative et volent de leurs propres ailes. Si les projets des entrepreneurs ne fonctionnent pas, ces derniers récupèrent leur statut de demandeurs d'emploi et donc, leur accès complet aux allocations de chômage. Coop'Activ triangule donc les relations d'emploi en proposant un statut particulier, reconnu par la loi, à la croisée entre le demandeur d'emploi et l'indépendant en charge de sa propre activité

UN INTERMÉDIAIRE HISTORIQUE DANS LE SECTEUR PORTUAIRE

Depuis toujours, le marché du travail portuaire est marqué par l'irrégularité des arrivées de



navires et par la fluctuation de la demande de main d'œuvre. Le métier de docker est un travail occasionnel, intermittent dont les conditions sont difficiles. Dans pareil contexte, au début du 20^e siècle, plusieurs grands ports européens ont été le cadre de grèves car les dockers revendiquaient de meilleures conditions de travail. Dans le port qui nous occupe, si les travailleurs se sont spontanément fédérés via les organisations syndicales, les employeurs,

eux, ont créé en 1929 une Centrale des Employeurs pour les représenter. A partir de cet instant et en étroite collaboration avec le service public en charge d'emploi, au sein de la Région aujourd'hui, la Centrale des Employeurs et les organisations syndicales ont commencé à organiser rigoureusement le travail au sein du port. C'est ce partenariat que nous appelons «*Harbourplace*» et que nous identifions comme l'intermédiaire du marché du travail sécurisant les transitions professionnelles de plusieurs milliers de dockers.

Pour pouvoir accéder au travail portuaire, les travailleurs doivent acquérir la reconnaissance de dockers et recevoir une carte d'identification indiquant à quel régime horaire et à quelle catégorie de travailleurs ils appartiennent. Les dockers ne choisissent pas leurs shifts ni leurs

catégories. Cela est établi préalablement selon les besoins du port, évalués régulièrement et conjointement par la Centrale des Employeurs, le service public de l'emploi et les représentants syndicaux. En fonction de leur groupe de travail, les dockers ont des barèmes salariaux différents (travail de nuit versus travail de jour, compétences spécialisées versus compétences génériques, etc.). L'ensemble de la gestion administrative des salaires est effectué par la Centrale des Employeurs. La structure facture les prestations aux entreprises du port utilisatrices de la main d'œuvre afin de verser les rémunérations aux dockers sans pour autant devenir l'entité juridique responsable des travailleurs. En effet, ce sont les entreprises du port occupant les dockers qui gardent cette responsabilité.

Etant donné que les besoins de main d'œuvre fluctuent fortement du côté des entreprises, le système distingue les dockers permanents, des dockers intermittents. Les premiers sont occupés à temps plein, de manière continue, par la même entreprise. Les dockers intermittents, eux, n'ont pas de place fixe chez un employeur et doivent se rendre disponibles, plusieurs jours par semaine, dans un local d'engagement appelé le «kot». Vivant au rythme des shifts, le kot est un grand hall géré conjointement par le service public de l'emploi, la Centrale des Employeurs et les organisations syndicales. Quatre fois par jour, les employeurs du port et les dockers s'y retrouvent pour s'apparier, c'est-à-dire pour conclure des contrats de travail temporaires et non écrits.

Lorsqu'il y a plus de dockers à la recherche d'un travail qu'il n'y a de postes disponibles, les dockers inoccupés peuvent aller faire signer leur carnet de prestations directement au bureau de chômage, présent à l'intérieur du kot. Grâce au carnet et à la manière dont il est complété (soit par les entreprises du port, soit par le bureau de chômage), la Centrale des Employeurs peut, à la fin de chaque mois, comptabiliser le nombre de jour prestés ou chômés par chaque docker. Dans les rares cas où il y a moins de dockers disponibles que de postes à pourvoir alors, seulement à cet instant, les entreprises du port peuvent engager des travailleurs extérieurs au port n'ayant pas la reconnaissance.

Si nous analysons le rôle d'Harbourplace en tant qu'intermédiaire du marché du travail, nous remarquons qu'il sécurise les transitions des dockers grâce à un partenariat étroit et historique entre les organisations syndicales, le service public de l'emploi et la Centrale des Employeurs. La force d'Harbourplace est de sécuriser les transitions des dockers en leur garantissant un revenu minimum, équivalent au chômage en cas de non travail. Cela permet aux entreprises du port de disposer, en continu, d'un pool de main d'œuvre tout en garantissant aux travailleurs un lissage des fluctuations liées à l'arrivée des bateaux. Outre le paiement des salaires et l'ensemble de la gestion administrative, Harbourplace prend en charge d'autres aspects RH de la relation d'emploi. Nous pensons notamment à la formation des dockers mais également aux processus de sélection et de recrutement durant lesquels la Centrale des Employeurs et les organisations syndicales s'associent.

COMPARAISONS ET ANALYSE DES CAS PRATIQUES

Maintenant que nous venons d'évoquer des cas concrets où des travailleurs ne sont pas engagés via des relations d'emploi binaires, bilatérales et standardisées, tentons de décortiquer les relations d'emploi et les rôles des différents intermédiaires lors de la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Pour commencer, il convient de souligner que dans les trois études de cas choisies, les travailleurs, c'est-à-dire les porteurs de la force de travail sont en lien avec plus qu'un employeur au sens traditionnel du terme. Chez Professional Impact, les consultants dépendent juridiquement de la structure d'intermédiation (originnaire du secteur intérimaire) alors qu'ils reçoivent leurs injonctions quotidiennes de la part des entreprises clientes dans lesquelles ils effectuent leur mission. Chez Coop'Activ, les candidats entrepreneurs travaillent comme des indépendants mais dépendent juridiquement de la coopérative dont ils reçoivent un soutien important durant le lancement de leur activité. Dans le cas d'Harbourplace, les dockers sont représentés par les organisations syndicales qui échangent constamment avec la Centrale des Employeurs et le service public de l'emploi. Malgré cette organisation tripartite, les dockers continuent de dépendre juridiquement des entreprises du port qui les occupent, à titre permanent ou non.

Si nous observons ensuite les transitions sur lesquelles portent les actions des trois intermédiaires du marché du travail étudiés, nous constatons qu'elles divergent. A ce titre, Professional Impact se focalise sur les passages d'un emploi à un autre en accompagnant les transitions des travailleurs entre leurs diverses missions de consultance. Coop'Activ vise davantage à remettre à l'emploi des individus éloignés du marché du travail en accompagnant les passages du non-emploi vers l'emploi. Pour sa part, Harbourplace accompagne aussi bien les passages des dockers d'un emploi à un autre que les transitions de l'emploi vers le non-emploi, grâce à la place importante occupée par le service public impliqué dans l'organisation portuaire.

Concernant l'appariement entre l'offre et la demande, dans le cas de la consultance, c'est Professional Impact lui-même qui assure l'adéquation entre les compétences des travailleurs et les besoins des entreprises. A l'inverse, au sein de la coopérative d'activité, ce sont les candidats entrepreneurs qui doivent « vendre » leurs compétences comme le feraient des travailleurs 100% indépendants. Dans le cas de Harbourplace, on observe un système hybride où les travailleurs doivent se rendre au kot et s'annoncer en scannant leur carte d'identification, tout en bénéficiant d'une mise en place gérée par la Centrale des Employeurs et le service régional de l'emploi, qui se chargent de réunir les entreprises du port et d'afficher les emplois disponibles de shift en shift.

Juridiquement, les statuts des travailleurs diffèrent d'un IMT à l'autre et parfois évoluent au cours des transitions. Par exemple chez Professional Impact, les consultants sont salariés auprès de l'intermédiaire et effectuent des missions au sein d'entreprises clientes. Parfois, avec l'ancienneté, il arrive que des consultants se créent leur propre portefeuille de clients et décident de devenir indépendants, tout en continuant de collaborer avec Professional Impact afin de profiter d'un réseau étendu de potentiels clients. Chez Coop'Active, les candidats entrepreneurs gardent leur statut de demandeur d'emploi durant l'accompagnement dont ils bénéficient. Lorsqu'ils passent par le secteur de l'intérim pour rémunérer leurs prestations, ils deviennent juridiquement des intérimaires au sens classique du terme. Une fois l'accompagnement terminé, les entrepreneurs ont plusieurs possibilités: ils peuvent devenir indépendants

à 100%, ils peuvent rejoindre une coopérative d'emploi (et donc devenir coopérateurs) ou, si malheureusement leur projet n'est pas viable, ils ont la possibilité de regagner leur statut de demandeur d'emploi. Chez Harbourplace, les dockers restent des dockers et ce, peu importe qu'ils soient occupés ou non pas des entreprises utilisatrices au sein du port. Sur le marché du travail, c'est une spécificité locale qui émane d'accords historiques passés entre les différentes structures. En effet, en théorie, si un travailleur n'est pas occupé et s'il bénéficie d'allocations de chômage, il devrait être disponible sur le marché de l'emploi. Or, ce n'est pas le cas des dockers. Même s'ils ne sont pas occupés, ils ne sont pas tenus de se rendre disponibles sur le marché du travail puisqu'ils gardent leur reconnaissance et donc leur statut de dockers.

Pour finir, si les trois intermédiaires du marché du travail sécurisent les transitions des travailleurs, nous pouvons affirmer qu'ils le font de manière fort différente au travers des actions qu'ils mènent mais également au travers des motivations qui sous-tendent ces actions. Si nous avons défini l'action de «sécuriser» comme le fait de «réduire les risques inhérents aux transformations des modes d'organisation du travail humain et plus particulièrement réduire les risques liés aux transitions des travailleurs», nous savons à présent que tous les intermédiaires du marché du travail ne sécurisent pas les transitions des travailleurs uniquement dans un but social visant à réduire les nouveaux risques liés à l'emploi. Par exemple, dans le cas de Professional Impact, la sécurisation des consultants résulte d'une stratégie commerciale selon laquelle la structure doit offrir suffisamment d'incitants aux travailleurs très qualifiés pour les attirer en son sein et pour pouvoir les placer en mission chez les clients. La sécurisation des trajectoires découle donc d'une nécessité managériale visant à maintenir le *business model* défini par l'intermédiaire. Chez Coop'Activ, la logique est bien différente: la structure d'intermédiation fait de la sécurisation des trajectoires professionnelles son cheval de bataille. Il en va de même chez Harbourplace. Ce qui distingue ces deux études de cas l'une de l'autre c'est que la coopérative d'activité est une structure non marchande financée par l'Etat au travers notamment de subventions européennes, alors qu'Harbourplace se construit plutôt sur une reconnaissance des dockers et une affiliation des entreprises membres du port, ce qui permet de caractériser l'intermédiaire comme une organisation communautaire

CONCLUSION: DE NOUVEAUX ESPACES DE CHOIX ET DE DROITS

De manière plus générale, les intermédiaires du marché du travail⁶ rappellent certains travaux considérant le marché du travail comme étant une construction sociale capable de créer des nouveaux espaces de choix et de droits permettant de repenser et de sécuriser les transitions des travailleurs. Pour comprendre ce type d'approche, une des clés de est de repenser l'ancrage de la protection sociale des individus au regard du travail et non plus uniquement au regard de l'emploi (Supiot, 1999a, 1999b; Boissonnat, 1995; Gazier, 2005; Schmid, 1995).

Le contrat d'activité est un accord conclu entre un actif et un collectif librement constitué d'employeurs et d'acteurs (publics ou privés) qui offre à l'actif un espace de choix plus grand que les limites d'un contrat classique, tout en maintenant l'existence du chômage.

⁶ Ceux que nous venons d'illustrer mais également ceux qui ont fait l'objet d'une thèse de doctorat (Lorquet, 2017).

Ainsi, le contrat d'activité (Boissonnat, 1995) est un type de contrat englobant le contrat de travail mais ne se limitant pas à celui-ci, où l'individu peut naviguer d'une organisation à une autre en fonction des besoins de chacune. L'actif peut également entreprendre des formations ou bénéficier de congés d'utilité sociale. Il alterne ainsi des périodes rémunérées de travail productif en entreprise avec des périodes «*autres*» durant lesquelles ses garanties sociales sont conservées. En cas de diminution de la charge de travail en provenance d'un membre du collectif, le travailleur peut continuer d'être actif à l'intérieur du groupe grâce aux autres membres. Dès lors, un sous-contrat prenant fin au cœur du contrat d'activité ne met pas à mal l'ensemble du contrat d'activité.

Si nous effectuons une analogie avec les intermédiaires du marché du travail étudiés ci-dessus, ce type de contrat n'est pas sans nous rappeler le cas de Harbourplace. En effet, il s'agit bel et bien d'un collectif d'organisations portuaires se réunissant et offrant aux dockers un espace de choix et de droits élargis, parmi plus de 100 entreprises, en fonction des fluctuations des activités portuaires. Si le contrat d'activité passé entre les dockers et la Centrale des Employeurs se matérialise au travers du statut de docker, ce dernier ne fait pas disparaître les contrats de travail établis quotidiennement entre les travailleurs et les organisations qui les engagent. Il ne fait pas davantage disparaître les allocations de chômage auxquelles ont droit les dockers inoccupés.

Selon nous, Professional Impact illustre également un type d'intermédiaire qui parvient à offrir à ses employés un cadre de travail dépassant les limites d'un contrat classique puisque ce cadre s'étend également au-delà des missions réalisées chez les entreprises clientes. Pour rappel, s'il en va du devoir de Professional Impact d'assurer la continuité des missions des consultants, il est possible que les travailleurs engagés sous CDI connaissent des périodes d'inoccupation. Cela ne remet pourtant pas en cause leurs contrats et Professional Impact profitera de ces périodes d'inactivité pour former ses consultants.

L'état professionnel des personnes est un concept qui vise à prendre en compte les interruptions et les réorientations des travailleurs comme des conditions normales de leurs parcours. La mise en œuvre de ce concept se fait principalement grâce au caractère optionnel de l'ensemble des droits liés à l'emploi.

Dans le même ordre d'idées que le contrat d'activité, l'état professionnel des personnes permet de garantir la continuité des trajectoires plutôt que la stabilité des emplois (Supiot, 1999a, 1999b). La carrière linéaire n'étant plus la norme sur le marché du travail, il est nécessaire de développer une approche compréhensive du travail où l'ensemble des droits liés à l'emploi (par exemple les congés spéciaux, les comptes épargne-temps, les chèques formations, le crédit d'heures, la renonciation à une partie du revenu antérieur, les prestations sous condition de personnes à charge, etc.) ne dépendent plus de la survenance d'un risque mais bien d'un choix individuel et d'une provision suffisante de la part du titulaire. Si un tel raisonnement place la liberté individuelle au centre du travail, il permet également de garantir une continuité des parcours, en dépit de la discontinuité éventuelle de l'emploi.

Selon nous, l'étude de cas la plus illustrative de ce concept est la coopérative d'activité. En effet, chez Coop'Activ, bien que le système d'accompagnement des candidats-entrepreneurs

soit rythmé par la coopérative⁷, la bascule progressive entre les allocations de chômage et les contrats de travail reste individuelle. Chaque candidat-entrepreneur ayant sa propre «*business unit*» au sein de la coopérative, il reste maître de son activité et des bénéficiaires qu'il souhaite convertir en jours de travail. Ce faisant, il contrôle la discontinuité de son parcours et ses interruptions d'activités. Il est donc sculpteur de sa propre carrière.

Finalement, qu'ils mettent en avant un supra contrat, une supra règle ou une supra structure englobant divers contrats de travail et/ou qu'ils renforcent concrètement l'idée d'un nouvel état professionnel des personnes en équipant la (dis) continuité des trajectoires, les intermédiaires construisent (volontairement ou non) de nouveaux espaces de choix et de droits pour les travailleurs. Au lieu d'équiper les individus pour faire face aux transformations du marché du travail comme le préconisent les approches dominantes à caractère déterministe, l'ensemble des actions entreprises par les intermédiaires étudiés sont de nature à équiper et à outiller le marché du travail sur un plan plus structurel afin de mieux répondre aux besoins des travailleurs. Par les services et les solutions qu'ils proposent, par les nouveaux statuts qu'ils font naître, par les multiples transitions qu'ils accompagnent, les intermédiaires offrent un panel de solutions concrètes plutôt que de faire assimiler aux travailleurs les transformations du marché du travail en cours. En plus de prendre en compte la gestion des flux des travailleurs sur le marché du travail, nous pensons également que les structures d'intermédiation permettent de considérer les nouveaux temps de l'activité et non uniquement les temps liés à l'emploi. En autorisant l'alternance des périodes de chômage et d'occupation, des périodes d'emploi et de non-emploi, des temps de formation, d'utilité sociale, de développement personnel ou même, dans certains cas, des départs anticipés à la retraite, les intermédiaires ouvrent la voie à une nouvelle gestion des temporalités et donc une meilleure prise en compte des choix individuels et des bifurcations de parcours.

En créant leurs propres «*marchés dans le marché*», les intermédiaires illustrent des pratiques concrètes et de nouveaux espaces qui composent et dynamisent le marché du travail en offrant des solutions particulières à des besoins spécifiques. Si les uns sécurisent des profils très qualifiés ou protégés, les autres focalisent leur énergie sur des travailleurs difficiles à placer sur le marché du travail. Si certains intermédiaires développent des niches d'activité ou n'accompagnent qu'un secteur en particulier, d'autres structures sécurisent à large spectre, en ne vérifiant guère le contenu des transitions et des emplois qu'ils accompagnent. De notre point de vue, cette multiplicité de services offerts montre la diversification des besoins liés aux évolutions du marché du travail. L'acteur public (c'est-à-dire l'Etat et l'ensemble des structures qui le représentent) ne pourrait pas centraliser à lui seul toutes ces fonctions. Des acteurs intermédiaires plus proches des réalités de terrain doivent prendre en charge ces demandes plus spécifiques qui ne concernent sans doute pas l'entièreté de la population mais une part grandissante de celle-ci. Dans le même ordre d'idées, une telle vision du marché du travail et des acteurs le composant nous encourage à penser que les expériences et les projets pilotes sortant des modes de régulation dominants doivent pouvoir trouver un terrain suffisamment fertile pour prendre vie. Il s'agit en quelque sorte de précurseurs qui ouvrent la voie à de nouvelles idées, à de nouvelles manières d'envisager le travail et les rapports d'échange qui orchestrent l'offre et la demande.

⁷ Pour rappel, les travailleurs doivent accepter de suivre, dans un certain ordre, quelques formations obligatoires s'ils veulent bénéficier du soutien de Coop'Activ.

DES GARDE-FOUS NÉCESSAIRES

S'il semble évident que des garde-fous sont nécessaires pour éviter les abus des parties prenantes aux relations d'emploi, une première piste serait peut-être de s'inspirer des pays voisins et des pratiques y ayant fait leurs preuves. Nous pensons par exemple aux coopératives d'activités et d'emploi légalisées en France. En Belgique, seules les coopératives d'activités sont officiellement reconnues. Nous nous rappelons également la manière dont les groupements d'employeurs ont été importés chez nous en s'inspirant des modèles français et allemands. Par ailleurs, il importe de ne pas complexifier exagérément le marché du travail en multipliant et en dédoublant des solutions d'emploi qui existent déjà: cela ne ferait qu'épaissir le brouillard régnant par endroit sans vraiment rendre service aux acteurs concernés. Nous recommandons donc d'écouter davantage les acteurs de terrain, d'entendre leurs besoins en termes d'emploi, de permettre à des projets pilotes de voir le jour et d'être expérimentés pour mesurer les bienfaits et les risques des solutions proposées.

Dans un tel contexte, le rôle des organisations syndicales n'est évidemment pas à négliger mais elles devront peut-être repenser et réinventer leurs actions au regard des nouvelles données de l'équation. En effet, si l'employeur historique a la possibilité de se défaire d'une partie de ses responsabilités en les déplaçant vers des organisations tierces et/ou vers les actifs eux-mêmes, les représentants des travailleurs devraient tenir compte de ce glissement de la responsabilité pas toujours synonyme de précarité mais synonyme de complexité et de singularités. Sans faire l'erreur de croire que l'émergence des nouveaux modes d'organisation du travail risque systématiquement de «détricotier» le droit du travail, il semble opportun de reconnaître que l'innovation sociale soulève de nouvelles attentes de la part des travailleurs. Ce sont précisément ces revendications qu'il faut entendre et comprendre pour pouvoir laisser place aux initiatives de terrain, tout en imaginant un cadre propice à la création mais aussi à la négociation où l'offre et la demande continuent d'échanger. La tâche n'est pas simple car elle requiert une veille réglementaire constante, une excellente connaissance empirique et des prises de positions dans toutes les strates du marché du travail, allant d'une modernisation du système de sécurité sociale à l'accompagnement individuel. Pour finir, il nous semble qu'un des enjeux majeurs reste de dépasser les registres de négociations historiques (réduction du temps de travail, limitation de la flexibilité sous toutes ses formes, etc.) pour en créer de nouveaux, partant des besoins émergents.

NADÈGE LORQUET

MARS 2018

SOURCES ET RESSOURCES

ARTHUR, M. A., & ROUSSEAU, D. M. (dir.) (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New-York, NY/Oxford University Press.

BAILLY, A-F., CADIN, L., & DE SAINT-GINIEZ, V. (1998). Les «*carrières nomades*»: recherche empirique et apports pour la GRH éclatée. In J. Allouche, & B. Sire (Eds.) *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*. Paris: Economica, 109-133.

BARRÈRE-MAURISSON, M. A. (2013). *Seniors en emploi et conciliation travail-famille*, Document de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, Présenté au colloque ARUC-GATS (Gestion des Ages et des Temps Sociaux), *Temps prescrits, temps institutionnalisés et temps perçus: quelles temporalités sociales?*, Téléuq-UQAM, Montréal, Canada, 27-28 septembre 2012.

BERTHET, T., & CONTER, B., (2011). Politiques de l'emploi: une analyse des transformations de l'action publique en Wallonie et en France, *Revue internationale de politique comparée*, 18, 161-186.

BOISSONNAT, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*. Rapport au Commissariat au Plan, Paris: Editions Odile Jacob / La Documentation française.

BORG, E., & SÖDERLUND, J. (2013). Moving in, moving on: liminality practices in project-based work, *Employee Relations*, 36 (2), 182-197.

BRISCOE, J. P., HALL, D. T., & FRAUTSCHY DEMUTH, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.

CADIN, L. (1997). Faut-il sortir la GRH de ses frontières? In P. BESSON (coord.) *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Vuibert.

CADIN, L., BENDER, F., & DE SAINT-GINIEZ, V. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.

CAPPELLI, P., & KELLER, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38 (4), 575-596.

CASTELLS, M. (1999). *La Société en réseaux, l'ère de l'information*, Paris-Fayard.

CORSANI, A., & LAZZARATO, M. (2008). *Intermittents et précaires*. Paris: Éditions Amsterdam.

DAVIDOV, G. (2004). Joint Employer Status in Triangular Employment Relationships, *British Journal of Industrial Relations*, 42, 727-746.

DEFÉLIX, C., & PICQ, T. (2013). De l'entreprise étendue à la «*gestion des compétences étendue*»: enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. @ *GRH*, (2), 41-66.

EUROPEAN PARLIAMENT (2013). *Droits des travailleurs indépendants économiquement dépendants en matière de protection sociale*, Rapport consulté le 22 janvier 2016

EVERAERE, C. (2014). *Les emplois atypiques. Quelles réponses au besoin de flexicurité ?*, Rueil-Malmaison: Liaisons.

GARBE, E. (2015). *La construction des carrières dans une perspective agence/structure. Une étude de la construction des carrières humanitaires dans le cadre de la professionnalisation du secteur nonprofit*. Thèse de doctorat non publiée. Université Paris Ouest, ESCP Europe.

- GAZIER, B. (2005). *Vers un nouveau modèle social*. Paris: Flammarion.
- HAVARD, C., RORIVE, B., & SOBCEZAK, A. (2006). Client, employeur et salarié: cartographie d'une triangulation complexe, *Economies et Sociétés*, 27, 1229-1258.
- HAVARD, C., RORIVE, B., & SOBCEZAK, A. (2008). Comment réguler les relations triangulaires de travail? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels, *Travail et Emploi*, 114, (avril-juin), 21-31.
- HOUSEMAN, S. N., & OSAWA, M. (Eds.) (2003). *Nonstandard work in developed economies: Causes and consequences*. WE Upjohn Institute.
- KALLEBERG, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual review of sociology*, 26, 341-365.
- KALLEBERG, A. L., REYNOLDS, J., & MARSDEN, P. V. (2003). Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations. *Social Science Research*, 32 (4), 525-552.
- LEFRESNE, F. (2005). Les politiques d'emploi et la transformation des normes: une comparaison européenne. *Sociologie du travail*, 47 (3), 405-420.
- LORQUET, N. (2017). *Rôles et fonctions des intermédiaires du marché du travail sécurisant les transitions professionnelles*. Thèse de doctorat. Université de Liège, Liège, Belgique.
- MALONE, T. W., LAUBACHER, R. J., & JOHNS, T. (2011). The age of hyperspecialization. *Harvard Business Review*, 89, July-August, 56-65.
- MARCHAND, O. (1998). Salarier et non-salarier dans une perspective historique. *Economie et statistique*, 319 (1), 3-11.
- MARISSAL, P., MEDINA LORKHART, P., VANDERMOTTEN, C., & VAN HAMME, G. (2006). *Les structures socio-économiques de l'espace belge. Une exploitation des données de l'enquête socio-économique de 2001*, SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, Document consulté le 16 octobre 2015.
- MARSDEN, D. (2008). 'Project-based Employment' and Models of the Employment Contract. In P. Ester, R. Muffels, J. Schippers, & T. Wilthagen (Eds.), *Innovating European labour markets: dynamics and perspectives*, Edward Elgar Publishing.
- MILES, R.E., & SNOW, C. C. (1995). The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics*, spring, 5-18.
- ORIANNE, J.-F. (2005). *Le traitement clinique du chômage*. Thèse de Doctorat. Université Catholique de Louvain.
- PICCHIO, M. (2008). Temporary contracts and transitions to stable jobs in Italy, *Labour*. 22 (s1), 147-174.
- REGALIA, I. (Dir.) (2006). *Regulating new forms of employment. Local experiments and social innovation in Europe*. London: Routledge.
- RUBERY, J., GRIMSHAW, D., & MARCHINGTON, M. (2010). *Blurring Boundaries and Disordering Hierarchies: Challenges for employment and skills in networked organisations*, Praxis.
- SCHMID, G. (1995). Le plein emploi est-il encore possible? Les marchés du travail transitoires en tant que nouvelle stratégie dans les politiques de l'emploi. *Travail et emploi*, 65, 5-17.
- SUPIOT, A. (1994). *Critique du droit du travail*, Paris: PUF.
- SUPIOT, A. (1999b). Transformations du travail et devenir du droit du travail: une prospective européenne. *Revue internationale du Travail*, 138 (1), 33-48.
- SUPIOT, A. (2000). Les nouveaux visages de la subordination, *Droit social*, n°2, Paris.

SUPIOT, A. (Dir.) (1999a). *Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail*. Rapport pour la Commission Européenne. Paris: Flammarion.

XHAUFLAIR, V. (2011). *La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel: les cas des pratiques de mutualisation de main d'œuvre*, Doctoral dissertation, Paris I. IAE.

RESSOURCES SMART:

BOLOGNA, S., [Le mouvement des freelances : origines, caractéristiques et développement](#), Ed. SMart,, Les Cahiers, 2016.

GRACEFFA, S., avec la collab. de BURTON R., CORDIER, V., VIRONE C., *Refaire le monde... du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie*, Valence, ed. REPAS, 2016.

CASTERMAN L., CHARLES J., FERRERAS I., LAMINE A., [Transformations du salariat: 1/2 Autonomie et subordination au regard du projet démocratique](#), SMart, éd. en ligne 2017.

LAMINE A., CASTERMAN L., CHARLES J., FERRERAS I., [Transformations du salariat: 2/2 Autonomie et sécurisation dans le droit social](#), SMart, éd. en ligne 2017.

LORQUET N., [Transformations des modes d'organisation du travail humain 1/2 Du modèle fordiste aux formes particulières d'emploi](#), SMart, éd. en ligne 2018.