

Transformation des modes d'organisation du travail humain (1/2)

Du modèle fordiste aux formes particulières d'emploi

Dans le modèle fordiste qui dominait dans l'après-guerre, les termes de la relation entre salariés et employeurs étaient clairs: les uns offraient loyauté et force de travail, en échange de quoi les autres garantissaient stabilité d'emploi et perspectives professionnelles. En réponse aux évolutions démographiques, au chômage de masse et aux bouleversements technologiques, de nouvelles formes d'organisation du travail ont cependant vu le jour entraînant avec elles toutes une série de questions sur les statuts des travailleurs, leurs droits, leur identification et leurs parcours professionnels.

Il y a plusieurs décennies, le marché du travail et les organisations étaient constitués de deux figures emblématiques, celle du salarié et celle de l'indépendant. D'un point de vue juridique simple, le salarié se différencie de l'indépendant car il est engagé via un contrat de travail pour réaliser une tâche sous la supervision de son employeur en échange d'une rémunération. L'indépendant, lui, effectue sa prestation dans le cadre d'une relation commerciale avec son donneur d'ordre et il n'y a pas de lien de subordination entre les parties contractantes (Marchand, 1998). Sur cette base s'est construit le modèle traditionnel d'organisation du travail qualifié de binaire, bilatéral et standardisé puisqu'il repose sur deux statuts différents –celui de salarié ou celui d'indépendant– que les échanges s'effectuent entre deux parties –soit l'employeur et le salarié, soit le donneur d'ordre et le travailleur indépendant– et que la durée standard du travail est le temps complet, traduit dans un contrat à durée indéterminée en ce qui concerne le salarié (Supiot, 1994, 1999a et 1999b; Regalia, 2006; Xhaufclair, 2011).

UN MODÈLE D'EMPLOI BOULEVERSÉ

Dans ce modèle d'emploi fordiste des années 70 où régnait essentiellement une production de masse basée sur une organisation scientifique du travail avec un découpage précis des tâches, l'emploi typique (Everaere, 2014; Supiot, 1999b) aussi appelé emploi standard (Houseman & Ōsawa, 2003) se définit comme le contrat à durée indéterminée (CDI) exécuté à temps plein, dans les locaux de l'employeur, avec un lien de subordination clair garantissant au salarié une sécurité d'existence en contrepartie de sa dépendance vis-à-vis de l'employeur.

Dans un tel contexte d'industrialisation des économies européennes, les premiers travaux relatifs aux carrières ont vu le jour en soulevant des questions telles que l'adéquation des stocks entre les postes et les personnes. Les carrières résultaient alors d'un accord fort entre travailleurs et entreprises: les uns offraient loyauté et force de travail, en échange de quoi, les autres garantissaient stabilité d'emploi et perspectives professionnelles. La carrière organisationnelle s'est ainsi constituée sur base de successions de mobilités verticales pour les travailleurs. Les critères définissant ces

mobilités étaient définis par les organisations, jugés objectifs et par conséquent, ne laissaient aucune marge de manœuvre individuelle (Bailly, Cadin & De Saint-Giniez, 1998; Garbe, 2015).

Aujourd'hui, ces postulats datant du début des années 70 sont bouleversés par des changements récents inhérents aux nouveaux modes d'organisation du travail.

ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE ET CHÔMAGE DE MASSE

Tout d'abord, les premiers changements majeurs ont trait à des évolutions démographiques: l'introduction des femmes sur le marché du travail et le vieillissement de la population.

Depuis la seconde moitié du 20^e siècle, le taux d'activité féminin a nettement progressé dans presque tous les pays économiquement avancés (Marissal, Medina Lorkhart, Vandermotten & Van Hamme, 2006). Au début des années 80, la répartition entre hommes et femmes devient plus équilibrée et l'égalité professionnelle rentre au cœur des préoccupations. Au début des années 90, l'indistinction des rôles s'affirme entre ces «*actifs équivalents*», et de nouvelles formes familiales apparaissent, comme la famille monoparentale ou encore les familles recomposées. Ces évolutions concernant le rôle des femmes et la composition des familles obligent les organisations à prendre en compte de nouvelles réalités: comment faire en sorte de mieux conjuguer vie privée et vie professionnelle si les hommes et les femmes sont tous deux des «*actifs*»? Comment prendre en compte l'intégration des femmes sur le marché du travail?

A ces évolutions s'ajoute un autre élément important: le vieillissement de la population. Une natalité trop basse, un baby-boom d'après-guerre et une durée de vie de plus en plus longue, jumelé à un recul de l'âge de la retraite font en sorte que la population en âge de travailler est vieillissante (Barrère-Maurisson, 2013). L'emploi des seniors, c'est-à-dire des personnes âgées de plus de 55 ans qui ont un emploi ou qui sont à la recherche d'un emploi, est également un enjeu important des organisations actuelles qui a fait l'objet de diverses politiques publiques en Europe. Mais quel est l'impact de ces politiques pour les organisations? Comment maintenir les travailleurs âgés en emploi? Comment tenir compte des caractéristiques typiques des seniors?

Les seconds changements qu'il semble important d'énumérer lorsqu'on s'intéresse aux transformations du marché du travail ont trait aux politiques publiques en matière d'emploi.

S'il est réducteur d'établir un lien de cause à effet entre le chômage et la crise économique des années 70, on ne peut nier la persistance d'un chômage de masse et une transformation importante des politiques publiques en matière d'emploi depuis la fin de l'ère industrielle (Orianne, 2005). En réponse à ces changements structurels importants, les pays de l'Union européenne tentent de coordonner leurs actions autour des questions de l'emploi et du chômage consistant à formaliser des définitions et des actions communes comme le livre blanc «*Croissance, compétitivité et emploi*» de 1993¹ où le concept central de «*Lifelong Learning*» vise à promouvoir la formation professionnelle. Pour les travailleurs déjà occupés, cela les encourage à maintenir leurs compétences. Pour les demandeurs d'emploi, un tel concept les incite à se former pour rentrer sur le marché du travail. Dans les deux cas, il s'agit de développer l'employabilité des individus et donc de les responsabiliser davantage concernant leurs parcours professionnels. Dans la même lignée, la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) visant à coordonner les politiques publiques dans les Etats de l'Union a établi des axes d'actions

¹ «*Croissance, compétitivité, emploi. Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI^e siècle*», Livre blanc, Commission des Communautés européennes, Bulletin des Communautés européennes, supplément 6/93.

similaires (Berthet & Conter, 2011): 1) augmenter l'offre de travail, 2) mettre en place des politiques «actives», 3) flexibiliser le marché du travail et 4) réduire les coûts salariaux. Dans ce contexte, les individus ne sont pas les seuls à devoir «s'activer». Il est attendu de la part des opérateurs privés en charge de l'emploi et du placement (comme par exemple les agences d'intérim) de créer des partenariats avec les organismes publics d'insertion socio-professionnelle afin de mieux coordonner les actions d'insertion des travailleurs sur le marché du travail.

Concrètement, pour le monde des organisations, quelles sont les conséquences de cette triple dynamique d'activation portée par les Etats visant à activer les dépenses publiques, à activer les dispositifs et à activer les personnes? Quelles sont les conséquences de ces politiques d'emploi? Comment traduire, par exemple, le concept de «*Lifelong Learning*» visant à promouvoir la formation professionnelle?

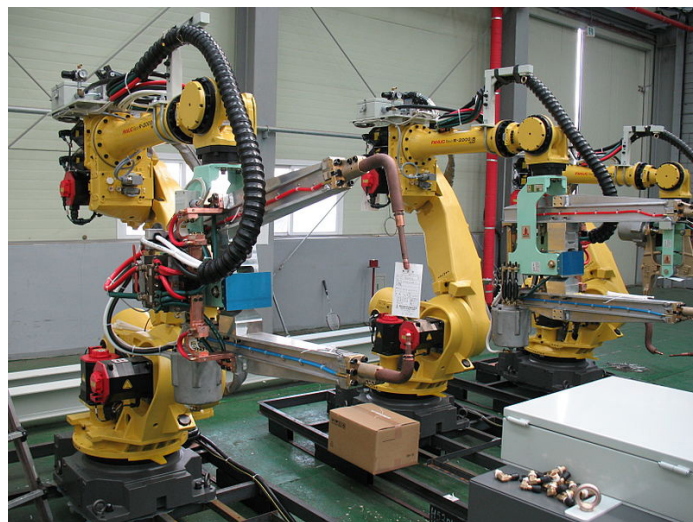
DES ENTREPRISES ÉTENDUES ET CONNECTÉES

Après avoir épinglé les changements démographiques et politiques, on se demande ce qu'il en est de la transformation des organisations elles-mêmes.

Depuis quelques années, la globalisation oblige les entreprises à être plus performantes, plus compétitives financièrement mais aussi plus agiles pour répondre rapidement aux demandes du marché. Ces nouvelles contraintes ont fait naître ce que Miles, Snow et Coleman (1992) appellent l'entreprise réseau («*networked organization*»). Plus qu'une nouvelle forme organisationnelle hybride, c'est un ensemble de modes d'organisation et d'échange qui s'est propagé dans tous les secteurs, les types d'activités et les tailles d'entreprises. Du «*faire seul*», c'est-à-dire de l'époque fordiste où les entreprises internalisaient l'ensemble de leurs ressources, les organisations sont passées au «*faire-faire*», c'est-à-dire à l'externalisation et à la sous-traitance de ce qui ne faisait pas partie de leur cœur de métier dans le but de réaliser des gains de coûts et de productivité. Désormais, les entreprises ont abouti au «*faire ensemble*», c'est-à-dire à la collaboration et à la coopération via de nouveaux modes d'échanges (Bandeira, Retour & Karunga, 2010). L'«*entreprise étendue*» (Defélix et Picq, 2013) rend compte d'une réalité

économique inter-organisationnelle où des entités concentrent leurs efforts autour de leur activité principale et établissent des partenariats industriels et des collaborations avec d'autres interfaces – tant publiques que privées – de manière temporaire ou permanente, pour déléguer une partie de leurs activités, pour innover ou encore pour mutualiser des moyens.

Si nous continuons d'épingler rapidement les récents changements



de nos sociétés ayant eu un impact important sur le monde des organisations, on ne peut nier les progrès informatiques et technologiques (Castells, 1999).

Bien que l'introduction de la micro-informatique lors des années 80 ait permis une déconcentration de la gestion et de la production, notamment via la robotique et les machines à commande numérique, c'est surtout l'utilisation d'Internet et les mises en réseaux des micro-ordinateurs à travers le monde qui ont permis aux organisations de revoir leurs manières d'organiser le travail. D'après Johns et Gratton (2013), ce sont les progrès technologiques qui ont permis l'apparition de travailleurs freelances connectés et capables de répondre à des demandes sur le marché du travail sans appartenir à une entreprise ou à une organisation. Des «*talents marginalisés*» comme des étudiants, des retraités ou des parents au foyer ont fait leur entrée sur le marché du travail puisqu'il est possible de travailler à distance sans contrainte de lieux et de temps. Plus qu'une vague de travailleurs indépendants, toutes les organisations du 21^e siècle peuvent utiliser l'informatique pour gérer le travail au-delà des frontières organisationnelles classiques (Malone, Laubacher & Johns, 2011). Si les progrès technologiques permettent de «*nouvelles formes de travail déspatialisé*» comme le télétravail, le travail à domicile ou les équipes virtuelles (Taskin, 2010), quelles sont les conséquences de ces nouvelles pratiques pour les organisations? Comment prendre en compte la distance physique et/ou la distance psychosociologique qui peut s'installer entre les travailleurs mais également entre les individus et leur organisation? Qu'en est-il des risques liés à un éventuel brouillage des frontières entre sphère privée et sphère professionnelle ou encore d'un potentiel manque d'identification à l'entreprise?

En additionnant l'ensemble des changements démographiques, économiques, politiques et technologiques à l'œuvre dans nos sociétés modernes, nous constatons que l'environnement des organisations se transforme, influence ces dernières et fait émerger de nouvelles questions. Simultanément, les réponses et les solutions qu'apportent les entreprises influencent leur mode d'organisation. La conséquence de ces mutations est que le modèle d'organisation fordiste n'est plus l'unique modèle d'organisation du travail que nous connaissons aujourd'hui.

Si les relations d'emploi s'en retrouvent complexifiées et ne sont plus uniquement binaires, bilatérales et standardisées, quelles sont alors les nouvelles formes d'emploi à l'œuvre sur le marché du travail? Quelle forme peuvent prendre les carrières si elles ne sont plus qu'organisationnelles?

VERS DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET DE CARRIÈRES

Pour commencer, sur le marché du travail, nous constatons que de nouvelles temporalités voient le jour via de nouveaux types de contrats tels que les contrats temporaires ou les contrats à temps partiels. S'ils sont parfois subis, ils peuvent être également choisis et permettent, par exemple, de mieux combiner vie privée et vie professionnelle ou d'amoindrir les charges de travail pour certains travailleurs. D'autres aménagements du temps de travail sont possibles: horaires flexibles, aménagements de fin de carrière, congés parentaux, etc. Comme le souligne Supiot (1999b), aujourd'hui, le temps de travail se flexibilise car il s'individualise au travers d'horaires variables, d'horaires annualisés, du travail «*on call*» et autres nouvelles pratiques observables. Au-delà d'une question de temps, nous constatons également que les sources de rémunérations des travailleurs se complexifient. En rémunérant certains travailleurs conjointement par l'entreprise et par l'Etat, les nouvelles politiques publiques font apparaître

des individus qui ne sont ni totalement chômeurs ni totalement salariés. Les catégories ne sont donc plus exclusives (Lefresne, 2005) et cela brouille les frontières classiques entre les figures traditionnelles du salarié et du chômeur, anciennement définis comme le travailleur occupé et l'individu exclu de l'emploi. Selon Supiot (1999b), ce brouillage s'explique aussi (et encore) par une hétérogénéisation entre temps de travail et autres temps, comme par exemple les temps libres, les temps de formation ou encore le temps assimilé à du temps de travail. Ces complexifications sont en partie rendues possibles par la mobilisation croissante des technologies digitales dans les modes de gestion. Grâce à l'Internet et à l'informatique, la même unité de lieu, de temps ou d'action n'est plus nécessairement une contrainte dans le travail. Les nouveaux modes d'organisation complexifient les rapports d'emploi et facilitent les rapports triangulaires entre les travailleurs, les clients, les employeurs, les entreprises partenaires et autres sous-traitants.

Ensemble, ces mutations font que l'emploi typique –s'illustrant par un contrat à durée indéterminée exécuté à temps plein, dans les locaux de l'employeur, avec un lien de subordination clair qui garantit au salarié une sécurité d'existence en contrepartie de sa dépendance vis-à-vis de l'employeur– n'est plus l'unique manière d'inclure les travailleurs dans les entreprises. D'autres formes d'emploi telles que les «*emplois atypiques*»², les «*emplois non-standards*»³, les «*emplois non réguliers*»⁴ ou encore les «*formes particulières d'emploi*»⁵ voient le jour pour désigner de nouvelles réalités et des nouveaux modes d'organisation du travail humain tels que :

- Le contrat à durée déterminée (CDD) et le travail intérimaire
- Le travail à temps partiel
- Les groupements d'employeurs (GE)
- Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP)
- Le portage salarial
- Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)
- La sous-traitance hébergée chez le client (ou non)
- Le prêt de main d'œuvre non lucratif
- Les auto-entrepreneurs en France
- Les pluri-actifs occupant plusieurs emplois indépendants et/ou salariés
- Les purs «*freelancers*» naviguant seuls entre diverses missions
- Les consultants au statut d'indépendant aidés par une structure tierce pour dénicher des missions et des contrats chez le client
- Le «*on-call workers*» appelés uniquement lorsque leurs services sont requis
- Ou encore les travailleurs saisonniers, pour ne citer qu'une partie des emplois atypiques.

2 Voyez Everaere (2014), Keller & Seifert (2013)

3 Voyez Houseman & Ösawa (2003), Rasell & Appelbaum (1998)

4 Voyez la note de l'OCDE (2014)

5 Voyez Givord (2005)

Selon Supiot (1999a, 1999b), ces formes d'emploi non-standards constituent une zone grise où «le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination, tandis que réciproquement, le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'allégeance dans l'indépendance» (Supiot, 2000, p.133 cité par Azais, 2006). Dans les deux cas, la complexification des échanges entre les parties prenantes de la relation d'emploi conduit à une hybridation des statuts, c'est-à-dire une indifférenciation entre salariat et indépendance faisant varier le degré d'autonomie du travailleur et les responsabilités des organisations qui les occupent. Si dans certains cas, le droit cherche à redéfinir les éléments constitutifs du travail indépendant ou du travail salarié; dans d'autres cas, les nouvelles configurations de pouvoir et les nouveaux équilibres entre autonomie et protection amènent à créer de nouveaux types de contrats et à officialiser de nouveaux statuts comme les «travailleurs para-subordonnés» en Italie (Picchio, 2008) ou encore les «travailleurs indépendants économiquement dépendants» en Allemagne (European Parliament, 2013).

LA TRIANGULATION DES RELATIONS D'EMPLOI

Dans cette quantité de travaux tâchant de mieux définir les nouvelles réalités du marché du travail, tout un pan de la littérature s'est attelé à définir les enjeux du travail intérimaire, de la sous-traitance ou encore de la consultance et les conséquences de celles-ci sur les individus concernés tant en termes de revenus et autres questions liées à l'emploi qu'en termes de perceptions individuelles des travailleurs (Davidov, 2004; Kalleberg, 2000; Kalleberg et al., 2003; Rubery et al., 2010). Si les cas de l'intérim, de la consultance et de la sous-traitance semblent bien rodés d'un point de vue juridique et théorique⁶ (Kalleberg et al., 2003), dans les faits, et du point de vue du travailleur, les choses peuvent être beaucoup plus complexes. Cela s'explique car ces trois formes d'emploi illustrent toutes un déplacement d'une relation bilatérale d'emploi vers une relation triangulaire (voir figure 1) où un acteur tiers, souvent appelé le client, affecte de manière directe ou indirecte la relation entre le salarié et son employeur (Havard et al., 2006, 2008).

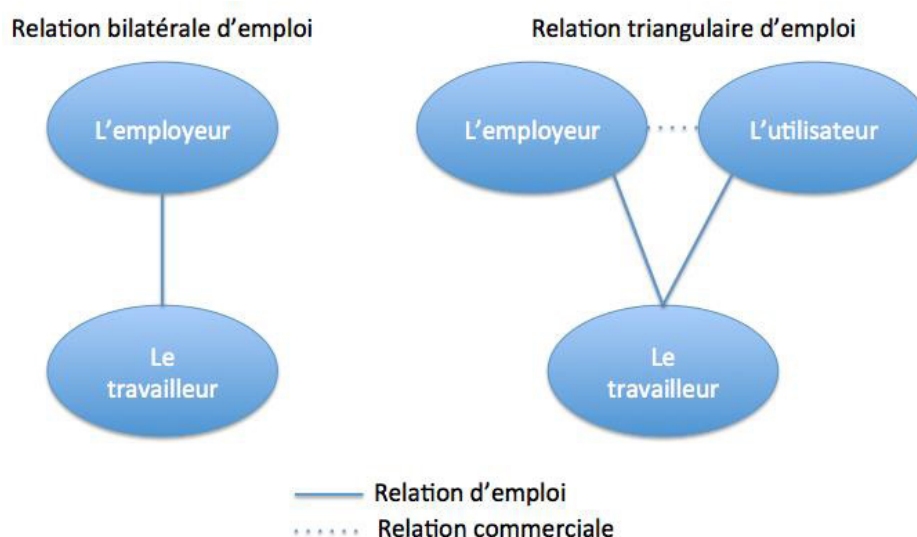


Figure 1 : Passage d'une relation bilatérale à une relation triangulaire d'emploi

⁶ L'entreprise utilisatrice fait une demande de travailleurs à une agence d'intérim, de consultance ou de sous-traitance puis cette dernière met les travailleurs à disposition de l'entreprise et envoie une facture à la fin du mois au prorata des heures prestées par les travailleurs.

Dans la pratique, il n'est pas rare que des travailleurs temporaires ou des consultants soient engagés depuis des mois (voire des années) par la même entreprise utilisatrice. Il n'est pas rare non plus qu'un prestataire extérieur dépende exclusivement d'un maître d'ouvrage unique. Dans ces cas, l'employeur juridique (donc l'agence d'intérim, l'entreprise de consultance ou l'entreprise prestataire) n'a généralement plus de contact avec le travailleur et ce dernier s'en remet alors quasi exclusivement à la personne de référence au sein de l'entreprise qui l'occupe. Bien que beaucoup de pays européens mettent en place des mesures pour limiter ce genre de situation (Davidov, 2004), on observe que des organisations détournent le rôle premier de ces formes d'emploi pour externaliser une partie de leur main d'œuvre et mobiliser une force de travail sans en assumer la pleine responsabilité (Kalleberg et al., 2003). Du point de vue du travailleur, la relation de travail tripartite peut engendrer une confusion d'identification de son employeur: est-ce l'entreprise qui l'engage juridiquement ou celle qui l'occupe au jour le jour? Qui, de l'employeur ou de l'entreprise utilisatrice, doit garantir des droits au travailleur? Qu'en est-il de toutes les autres questions relatives à la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la formation, la gestion de carrière, la supervision, les conditions salariales et la place des représentants syndicaux?

DES TRAVAILLEURS DAVANTAGE MOBILES

Au-delà de ces questions émergeant des aspects techniques et juridiques des formes d'emplois non-standards, il convient également de se pencher sur les aspects transitionnels et fluides des travailleurs (hautement qualifiés ou non) passant d'une mission à l'autre, des cocontractants, des sous-traitants ou encore des travailleurs au projet («*project-based workers*»⁷) rappelant, cette fois, l'émergence de nouvelles catégories de travailleurs faisant davantage référence à leurs mobilités et à leurs flux.

Défini comme la «*possibilité de mobiliser, uniquement pour le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, une force de travail susceptible d'activer ses compétences dans un processus coopératif à chaque fois différent*» (Corsani & Lazzarato, 2008: 76), le travail au projet questionne – une fois encore – les rapports de dépendances et d'indépendances tels qu'ils ont été établis dans le modèle fordiste. Comme le démontre Marsden (2008), si l'emploi typique était ancré dans un système d'échange où employeurs et travailleurs percevaient un intérêt mutuel à collaborer de manière continue, sur base d'un contrat psychologique, économique et légal; aujourd'hui, les bases de ce contrat ont évolué. Bien que les uns aient toujours besoin que le travail soit réalisé et que les autres détiennent une capacité de travail, les changements inhérents aux modes d'organisation du travail appellent à trouver des «*équivalents fonctionnels*» pour renouveler les termes de l'échange. En effet, la discontinuité des projets amène les parties prenantes à devoir remplacer certaines garanties par d'autres en substituant, par exemple, une sécurité d'emploi révolue par le développement de l'employabilité des travailleurs.

Dans le même ordre d'idées, il semblerait que la personnalité, les compétences et le niveau de qualification des travailleurs jouent également un rôle important vis-à-vis de leur autonomie dans le travail. Définis comme ayant un degré élevé d'expertise à faire valoir dans leurs emplois et missions, les travailleurs au projet réinventent continuellement de nouveaux comportements et des nouvelles stratégies d'actions dans leurs relations professionnelles. En effet, entre deux missions, les travailleurs adaptent leurs comportements et se centrent, par

7 Voyez Borg & Söderlund (2013), Marsden (2008)

exemple, de manière active ou passive, sur la tâche à réaliser ou sur les aspects sociaux de l'équipe qu'ils intègrent. A mi-chemin dans et à l'extérieur de l'organisation, les travailleurs au projet construisent leur identité, développent des connexions et se créent des nouveaux espaces de liberté, d'autonomie et de sécurité. Si, de manière générale, ces nouvelles catégories de travailleurs illustrent de nouveaux flux sur le marché du travail car ils naviguent d'une mission à l'autre, ces nouvelles figures complexifient également les rapports d'emploi par le biais notamment de leurs compétences leur conférant une nouvelle autonomie.

Finalement, ces conclusions sont assez proches des travaux récents sur les carrières. En effet, depuis plusieurs années, le courant des carrières se détache de l'étude des trajectoires sous un angle purement organisationnel et statique pour se consacrer davantage aux approches «*subjectives*» des carrières c'est-à-dire aux approches centrées sur la personne, ses perceptions, ses compétences, ses choix et sa mobilité (Bailly et al., 1998). En accordant une place plus importante à l'individu dans la construction de sa carrière, au regard de ses valeurs et aspirations, le travailleur est considéré comme le sculpteur de son parcours (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2006; Garbe, 2015). Ce passage de la carrière organisationnelle contrainte à la carrière choisie s'explique lui aussi par les nouveaux modes d'organisation et les incertitudes économiques à l'œuvre ces dernières décennies. Anciennement construit sur un modèle relationnel composé de garanties et loyauté, le contrat psychologique liant les travailleurs aux employeurs est devenu davantage transactionnel, s'appliquant de plus en plus à des échanges à court terme où les parties s'offrent des services. Partant de ce constat, la carrière n'est plus étudiée comme une gestion de stocks entre individus et organisations –comme c'était le cas à l'heure du modèle fordiste– mais bien comme une succession de séquences professionnelles dans le temps, qui peut faire l'objet d'une mobilité à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles.

Aujourd'hui, pour désigner l'ensemble de ces transformations relatives aux carrières, les anglophones utilisent les termes de «*boundaryless careers*» (Arthur & Rousseau, 1996) où la figure du travailleur nomade représente un travailleur poursuivant une «*carrière sans frontière*» naviguant d'un emploi à un autre au gré de ses opportunités sur le marché du travail. Caractérisé par des parcours multiformes, le travailleur nomade est libre de tout attachement physique (organisationnel et professionnel) mais aussi psychologique. Il est donc autonome et construit, de son propre chef, son itinéraire de carrière tout en tenant compte des contraintes structurelles qui l'entourent (Briscoe et al., 2006; Cadin, 1997; Cadin et al., 2003; Garbe, 2015).

NOUVEAUX ENJEUX POUR LES RELATIONS D'EMPLOI

Après avoir listé les nouvelles réalités du marché du travail, c'est-à-dire les réalités concernant les nouveaux modes d'organisation du travail et les nouvelles mobilités des travailleurs, nous pouvons nous poser les questions suivantes: quelles sont les conséquences de ces mutations pour les droits et avantages des travailleurs? Si certains auteurs mettent en évidence l'érosion générale des marchés du travail et parlent d'une «*démocratisation du risque*» c'est-à-dire d'une tendance générale du marché du travail à rendre l'ensemble des emplois plus vulnérables, quelles en sont concrètement les répercussions pour les travailleurs? Si les employeurs sont amenés à chercher plus de flexibilité pour répondre aux nouveaux impératifs économiques et que l'emploi standard s'effrite au profit d'emplois non-standards et contingents, n'y a-t-il pas un transfert du risque anciennement porté par l'employeur vers le travailleur? Si les aménagements du temps de travail deviennent plus flexibles et si la distinction entre temps de travail et autres temps

(temps libre, temps de formation, temps assimilé à du temps de travail, etc.) se brouille, comment réguler et gérer les rapports d'emploi dans ce contexte? Si les trajectoires des travailleurs ne sont plus liées à un seul employeur tout au long de la vie professionnelle, comment assurer la continuité des droits des travailleurs? Quelle (s) autre (s) garantie (s) offrir si la sécurité d'emploi en retour de la subordination n'est plus l'unique monnaie d'échange entre offre et demande? Si, grâce aux relations triangulaires d'emploi, nous avons constaté que l'employeur n'est plus l'unique acteur apte à offrir et à garantir des droits aux travailleurs, qui d'autre peut être responsable des travailleurs et comment?

S'il s'agit d'interroger la répartition des responsabilités entre les divers utilisateurs de la main d'œuvre, il s'agit également d'interroger la répartition des responsabilités entre ces utilisateurs et les travailleurs eux-mêmes: bien qu'en théorie les travailleurs indépendants assurent la responsabilité du risque dans leurs relations d'emploi, qu'en est-il des statuts hybrides de travailleurs? Sont-ils soumis au régime des indépendants? Au régime des salariés? Aux deux simultanément?

En résumé, nous nous demandons: comment sécuriser les parcours et les trajectoires professionnelles lorsque la continuité d'emploi n'est plus garantie? En d'autres termes, comment réduire les risques inhérents aux transformations des modes d'organisation du travail et aux nouvelles transitions des travailleurs?

Dans une seconde analyse⁸, nous verrons de quelles manières les Intermédiaires du Marché du Travail (IMT) peuvent contribuer à une sécurisation des parcours professionnels et donc répondre à une partie des interrogations que nous soulevons.

NADÈGE LORQUET

MARS 2018

8 Voir Nadège Lorquet, *Transformation des modes d'organisation du travail humain (2/2). Des intermédiaires pour sécuriser les trajectoires professionnelles*, SMart, 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., & SOB CZAK, A. (2006). Client, employeur et salarié: cartographie d'une triangulation complexe, *Economies et Sociétés*, 27, 1229-1258.

- HAVARD, C., RORIVE, B., & SOBICZAK, 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). Saliariat et non-saliariat 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:

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 2/2 Des intermédiaires pour sécuriser les trajectoires professionnelles*, SMart, éd. en ligne 2018.