

# Newsletter

## Le nouveau monde du travail flexible

### Le travail rémunéré remis sur le métier: mobile, dynamique, flexible

■ Par Lucienne Rey\*

Même si le regard dans la boule de cristal ne révèle que des contours encore flous, une chose est certaine: le travail rémunéré de demain différera sensiblement de celui d'aujourd'hui. Des spécialistes de la question prévoient par exemple que les entreprises se «liquéfieront» de plus en plus: on appelle «fluid companies» des sociétés qui recourent à une multitude de travailleuses et travailleurs du savoir qui proposent leurs services aux plus offrants sur des plates-formes web. Cela rend les entreprises moins dépendantes de leurs collaborateurs extérieurs et leur permet de réagir rapidement aux exigences du marché; d'autre part, un donneur de mandat qui ne se tient pas aux règles du jeu fait aussitôt parler de lui sur les réseaux sociaux et sur des plates-formes d'évaluation.

Les «fluid companies» ne sont qu'un exemple d'une tendance générale dans le monde du travail: la flexibilité grandissante. Elle peut être de nature organisationnelle, comme dans le cas des entreprises fluides. Mais elle concerne aussi les horaires de travail, où des structures bien établies deviennent également perméables au changement – ce qui tient en partie à la flexibilité géographique. On travaille aussi en route, sur place auprès de la clientèle ou chez soi; dans ce dernier cas, le temps consacré au travail est toujours plus difficile à séparer de celui dédié aux loisirs. A ceci s'ajoute que les possibilités techniques favorisent la collaboration transfrontalière: une entreprise qui mise sur des équipes changeantes pour réaliser ses différents projets peut, surtout si elle est fluide, rechercher dans le monde entier les collaboratrices et collaborateurs qui répondent le mieux à ses besoins et qui lui coûtent le moins cher.

Depuis septembre 2014, sur mandat de TA-SWISS, une équipe de l'Université de Lucerne et de la Haute école spécialisée de Suisse nord-occidentale met en lumière les conséquences de la flexibilisation croissante du monde du travail. Pour le personnel bien formé notamment, la faculté d'adaptation et la polyvalence des relations de travail sont des atouts quand il s'agit d'harmoniser une activité professionnelle avec des projets personnels. Cependant, cette flexibilisation implique en même temps un danger d'érosion du système existant de sécurité sociale et de droit du travail. Les défis auxquels les exploitations vont être confrontées sont également considérables, car elles devront adapter leur gestion du personnel à des modèles géographique-ment et temporellement flexibles et prendre en compte les changements permanents de la composition des équipes de projets. Enfin, les impacts d'une flexibilisation grandissante sur l'économie nationale sont mal connus: comment l'administration fiscale sera-t-elle informée de la rétribution qu'un spécialiste habitant en Suisse reçoit d'une entreprise sise en Hollande? Qu'arrivera-t-il si les salaires sont toujours plus souvent payés en cryptodevises et que, de ce fait, ces versements deviennent peu transparents et sont très difficiles à détecter?

Les bouleversements survenant dans le monde du travail soulèvent une série de problèmes touchant au droit, à l'économie nationale et d'entreprise, ainsi qu'à



Tribune de Hans-Peter Portmann PRL/ZH

### Quand la politique passe à côté de la réalité

L'étude «Assouplissement du monde du travail» vise à mettre en lumière les conséquences économiques de nouvelles formes de travail et les conditions-cadres qui s'y rapportent. A mon avis, il s'agit là d'un champ d'activité trop longtemps négligé, dans lequel un large fossé s'est creusé entre les bases juridiques en vigueur et l'évolution effective de la société. Prenons pour exemple les conflits qui couvent depuis des années entre les offices du travail et les entreprises au sujet de la saisie du temps travaillé. Cette tragédie nationale et la pratique mesquine du temps de présence contrôlé à la minute près sont en parfait désaccord avec la Suisse comme place économique et de travail innovante et louée de toute part.

Le droit suisse sur la protection du travail incarne encore toujours l'esprit de la législation industrielle du siècle passé et ne répond plus aux réalités du monde professionnel moderne. L'évolution du travail intellectuel et l'introduction de nouvelles technologies ont entraîné des changements fondamentaux au niveau de l'organisation du travail: l'état des lieux réalisé par l'étude ne pourra guère conduire à une autre évaluation de la situation. L'appel à une nouvelle répartition entre activité lucrative et tâches familiales fait naître de nouveaux besoins en termes de flexibilité des formes de travail et de conduite du personnel: la réalisation d'un objectif sous sa propre responsabilité prend le pas sur la simple présence. Une législation moderne, qui permettrait une telle organisation du travail, est combattue depuis des années par les syndicats et rejetée au niveau politique précisément par les milieux qui demandent, avec raison, une meilleure intégration des femmes dans le monde professionnel et une diversification des modèles d'emploi.

Nous avons affaire ici à une question de pouvoir et d'argent, mais aussi à une idéologie qui n'est plus en phase avec la réalité de la mutation sociale. Il semble problématique aussi que le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) n'intervienne pas de façon plus courageuse dans ce débat. Les résultats de l'étude de TA-SWISS permettront peut-être d'éclairer les esprits aujourd'hui embrumés.

l'organisation. En outre, le rôle même du travail dans notre société pourrait changer. Le cadre de l'étude «Assouplissement du monde du travail» est dimensionné en conséquence; même les questions socio-philosophiques ne sont pas écartées.

\* *Lucienne Rey, géographe, est responsable de projets auprès de TA-SWISS.*

## Le projet en bref

L'étude «Assouplissement du monde du travail» devra montrer quelles conditions sont à remplir pour que le plus de personnes possible bénéficient des avantages d'un assouplissement des formes de travail dans leur vie personnelle sans que leur niveau de protection sociale en soit affecté. En outre, elle clarifiera quelles dispositions de suivi et de contrôle seront nécessaires pour que les systèmes existants de protection sociale et de financement étatique ne soient pas contournés par l'assouplissement des formes de travail et de rémunération.

**Projet:**  
Août 2014- fin 2015

**Produits:**  
Rapport et résumé

**Direction de projet:**  
Prof. Dr. Jens O. Meissner, Haute école de Lucerne; Dr. Johann Weichbrodt, Haute école universitaire de Suisse nord-occidentale

**Weitere Informationen:**  
[www.ta-swiss.ch/projekte/informationsgesellschaft/flexible-neue-arbeitswelt/](http://www.ta-swiss.ch/projekte/informationsgesellschaft/flexible-neue-arbeitswelt/)

## Une réflexion indispensable et urgente

■ Par Katharina Prelicz-Huber\*

Organiser sa journée de travail à sa guise et selon ses propres besoins. Pas de lieu de travail fixe, ne plus être tiraillé entre obligations professionnelles et familiales, assumer pleinement ses responsabilités et, enfin, ne plus se borner à faire des heures de présence, mais évaluer ses prestations selon les résultats obtenus: le discours sur les modèles de travail flexible insiste le plus souvent sur les aspects positifs. Or les choses ne sont pas aussi simples. Une organisation plus souple du travail entraîne aussi toute une série d'effets potentiellement négatifs. Par exemple, elle peut mettre l'employé sous pression par des exigences excessives en termes de disponibilité et d'accessibilité, estomper la frontière entre travail et loisirs et, par conséquent, saper des droits durement acquis de protection des travailleurs. L'étude sur l'assouplissement du monde du travail, conduite en ce moment par TA-SWISS, est donc très importante.

Le monde du travail est en mouvement. Du point de vue syndical, cela soulève de nombreuses questions auxquelles il faut répondre de manière à permettre aux avantages de cet assouplissement de vraiment s'épanouir. Il faut examiner notamment comment celui-ci se répercute sur les horaires de travail, par exemple comment les heures supplémentaires et le travail posté sont définis contractuellement. Il faut voir si le temps partiel continue d'être possible avec cet assouplissement, quelles sont les conditions de travail et de rétribution et si l'égalité des salaires s'applique toujours.

Il ne faut en aucun cas, qu'au nom d'une plus grande productivité et efficacité, l'assouplissement du travail serve à promouvoir, en les cachant sous de jolis atours, diverses violations du droit du travail actuellement en vigueur – du dumping salarial à la discrimination des femmes en matière de rémunération, et de la propension à exiger, comme si cela allait de soi, une disponibilité permanente, jusqu'à l'auto-exploitation qui rend malade, à l'insécurité et au décloisonnement du travail et d'autres domaines de la vie. Cela implique la création de conditions-cadres adéquates. Mais dans ce contexte, à qui incombe la tâche de protéger, de réglementer, de contrôler? Et quelles infrastructures techniques exigent la mise en œuvre de modèles de travail flexible dans l'intérêt majeur à la fois des employés et des employeurs?

Enfin, cet assouplissement entraîne aussi des changements fondamentaux de la culture de travail. Comment les nouveaux modèles d'emploi changent-ils les rapports de travail et le partenariat social? Sommes-nous arrivés au seuil d'une ère du combattant solitaire, la loyauté à l'égard de l'entreprise est-elle dépassée? L'esprit d'équipe et la coopération sont-ils en train de se perdre et quelles conséquences cela aura-t-il pour le progrès et l'innovation?

Comprenons-nous bien: l'assouplissement du monde du travail n'est pas nécessairement une mauvaise chose dans l'optique des employés. Mais étant donné l'ambivalence de la problématique de cet assouplissement et les nombreuses questions non éclaircies qu'il suscite, il est indispensable de peser soigneusement ses avantages et ses désavantages et d'élaborer des recommandations bien fondées. Tel est, exactement, le but de l'étude de TA-SWISS.

\* *Katharina Prelicz-Huber est professeure à l'Université de Lucerne – Travail social et présidente du Syndicat des services publics (SSP). Elle fait partie du comité directeur de TA SWISS et siège dans l'équipe d'experts qui accompagne l'étude «Assouplissement du monde du travail».*





## «Aujourd'hui, les preneurs d'emploi deviennent des travailleurs-entrepreneurs»

■ Christine D'Anna-Huber s'est entretenue avec Johann Weichbrodt

*TA-SWISS: Le rôle du travail change. Dans quelle direction évolue-t-il?*

Johann Weichbrodt: Ce qui change en tout cas très fortement sont les limites du travail. Autrefois, dans le contexte industriel classique, le début du travail était clairement défini, et ceci tant au niveau temporel que spatial. Le travail commençait quand je pénétrais dans l'usine, puis il y avait des pauses communes, puis le travail finissait. Une telle situation n'existe plus dans de très nombreuses professions. Certes, on essaie en maints endroits de la maintenir: il faut être présent à certains moments. Mais en fait, ces limites ne sont plus vraiment données.

*Mais c'est magnifique: enfin il n'y aura plus ces heures creuses pendant lesquelles les travailleurs doivent rester à leur place, même s'ils ont terminé leur tâche.*

C'est peut-être vrai. Mais un grand défi pour les collaborateurs et pour les cadres est maintenant de redéfinir les frontières entre le travail et toutes les autres choses dont la vie est également faite. Autrefois, cette lutte pour les frontières avait lieu entre employeurs et syndicats. Aujourd'hui, c'est aux collaborateurs d'assumer ce combat: dans nos entreprises et nos équipes, et avec nous-mêmes, nous devons renégocier la manière de gérer nos ressources en temps. C'est le cas notamment pour des positions dans lesquelles les preneurs d'emploi disposent de plus d'autonomie – dans la recherche, on parle de «travailleurs-entrepreneurs»: au lieu de mettre une certaine partie de son temps à disposition de son employeur, l'employé gère sa propre capacité de travail comme un entrepreneur. Ceci a des avantages et des inconvénients: d'une part, ceci confère une plus grande autonomie et donne la possibilité de s'engager plus fortement, d'être associé au destin de l'entreprise et de participer à son résultat. Cela peut contribuer à ce que le travail soit vécu comme un enrichissement. En revanche, dans le pire

des cas, le décloisonnement du travail mène à l'auto-exploitation.

*La législation existante sur la protection du travail est-elle à même de prendre en compte cette nouvelle union personnelle entre employés et entrepreneurs?*

C'est là, précisément, la question qui nous intéresse: comment devons-nous, en tant que société, réagir à cette subjectivation du travail? Le fait que des entreprises cherchent des collaboratrices et collaborateurs qui se veulent responsables et qui participent à la réflexion, et que des preneurs d'emploi souhaitent prendre eux-mêmes leur travail en main, peut être tout à fait positif. Le défi pour le législateur consiste à faire en sorte que la suppression de certaines limites ne conduise pas à une surchauffe de la machine du travail et à une situation où l'auto-exploitation deviendrait la règle. D'autre part, nous devons veiller à ne pas rendre impossible la responsabilité personnelle et une individualisation du travail par une sur-réglementation. Il y a par exemple des gens qui aiment bien travailler le dimanche parce que c'est un jour où ils ne sont pas dérangés et où leur créativité peut mieux s'épanouir.

*Les transitions fluides entre temps de travail et de loisir rendent-elles obsolète le principe du salaire fixe pour un horaire de travail fixe?*

Le temps de présence perd certainement son importance avec l'assouplissement du travail. Mais dans nombre de professions et de champs d'activité, la prestation est très difficile à définir. La tentative de rémunérer des collaborateurs en fonction de leur prestation, c'est-à-dire de faire dépendre leur salaire du résultat et non plus du temps travaillé, fonctionne là où il y a un bon rapport entre supérieurs et collaborateurs. Car dans ce cas, on peut s'entendre sur une définition commune de cette prestation. Mais bien sûr, les supérieurs sont en position de force et peuvent, en fin de compte, abuser de leurs prérogatives.

*Quel est à votre avis l'élément moteur derrière les changements du monde du*



Johann Weichbrodt est chercheur à l'Institut de recherche sur la coopération et le développement (ifk) de la Haute école de psychologie appliquée de la FHNW. Ses pôles d'intérêt sont le travail mobile-flexible (par exemple le bureau à domicile ou le travail en déplacement) et plus particulièrement les processus de changement et développement psycho-organisationnels nécessaires pour mener au succès cette nouvelle forme de travail. Johann Weichbrodt est membre du groupe de projet interdisciplinaire qui réalise, sur mandat de TA-SWISS, l'étude « Assouplissement du monde du travail ».

*travail? Est-ce l'aspiration à davantage de qualité de vie ou s'agit-il de considérations purement économiques, de la mondialisation et d'impératifs de rationalisation?*

Des facteurs économiques jouent en tout cas un rôle, par exemple les économies qu'une entreprise peut obtenir au niveau des coûts du fait que moins de places de travail fixes suffisent pour un nombre égal de collaborateurs. Dans les auto-évaluations, l'assouplissement du travail est en outre souvent associé à une augmentation de la productivité; selon mon expérience, l'espoir d'un tel gain de productivité est le moteur principal de l'évolution à laquelle nous assistons. Mais il existe aussi des entreprises qui ont effectivement à cœur de créer des conditions optimales pour leurs collaborateurs. Elles exigent beaucoup, mais offrent en contrepartie une plus grande marge de manœuvre, davantage de flexibilité et de possibilités. La psychologie du travail nous a appris que les employés ne se laissent pas diriger aussi facilement par des récompenses ou des punitions qu'on ne le supposait autrefois. Au contraire, une personne est d'autant plus motivée qu'on lui accorde davantage d'autonomie dans son travail. Il s'ensuit que toujours plus d'entreprises disent: nous donnons plus de liberté, parce que nous croyons que les gens qui travaillent chez nous veulent vraiment apporter leur contribution.

Editeur

TA-SWISS Centre d'évaluation  
des choix technologiques  
Brunngasse 36, CH-3011 Berne  
Tél. +41 31 310 99 60  
Fax +41 31 310 99 61  
E-Mail [info@ta-swiss.ch](mailto:info@ta-swiss.ch)

Rédaction: Christine D'Anna-Huber  
Mise en pages: Hannes Saxer, Berne  
Textes: Christine D'Anna-Huber, Hans-Peter Portmann  
Katharina Prelicz-Huber, Lucienne Rey  
Traductions: Jean-Jacques Daetwyler  
Tirage: allemand 3200 ex., français 1100 ex.  
Diffusion électronique: allemand 2400; français 500  
Paraît 4 fois par an

# 2nd European TA conference The next horizon of technology assessment

## How can we meet the grand challenges of the future? What is next for technology assessment?

### Berlin February, 25-27, 2015

For more information go to: <http://berlinconference.pacitaproject.eu>

Nouvelles publications de  
TA-SWISS

### Géothermie profonde

A quatre ou cinq kilomètres en-dessous de la surface terrestre, le sous-sol renferme des températures allant jusqu'à 150°C, soit un potentiel d'énergie énorme qui suffirait à couvrir plusieurs fois les besoins en électricité et en chaleur de la Suisse. Version abrégée de la vaste étude de TA-SWISS sur les opportunités et les risques de la géothermie profonde.

«Le courant électrique venu du sous-sol», TA-SWISS (éd.), Berne 2015.

### SurPRISE

SurPRISE (Surveillance, Privacy and Security) est le nom d'un projet de recherche de grande envergure financé par l'UE. Celui-ci examine le rapport problématique entre les droits fondamentaux et les technologies modernes de surveillance.

«Souriez, vous êtes surveillés!», rapport des forums de discussion sur l'utilisation des technologies de surveillance en Suisse. TA-SWISS (éd.), Berne 2014.

### Vieillir à l'avenir

Quelles sont les chances et les risques des technologies d'assistance dans la prise en charge des personnes âgées? Rapport sur un atelier de stakeholders organisé par TA-SWISS dans le cadre du projet européen PACITA (2014).

«Vieillir à l'avenir – assisté par des technologies», TA-SWISS (éd.), Berne 2014.

## Bulletin de commande

Je désire recevoir gratuitement les documents suivants en ..... (langue):

- ... Ex. «**Le courant électrique venu du sous-sol**», résumé de l'étude de TA-SWISS «Energy from the earth: Deep geothermal as a resource for the future?» (français/italien/allemand/anglais).
- ... Ex. «**Souriez, vous êtes surveillés!**», rapport SurPRISE (français/italien/allemand)
- ... Ex. «**Vieillir à l'avenir – assisté par des technologies**», rapport PACITA (Suisse); (français/allemand)
- ... Ex. **The Future of Ageing**. Policy report on technology, innovation and organisation in European health care, rapport PACITA-Bericht (Europe)/disponible en anglais seulement
- A l'avenir, je souhaite recevoir la newsletter sous forme électronique

Courriel

.....

Nom / Prénom

.....

Institution

.....

Rue

.....

NPA/Lieu

.....

À retourner à: TA-SWISS, Brunngasse 36, 3011 Berne, fax +41 31 310 99 61

Vous pouvez commander nos publications par courriel aussi: [info@ta-swiss.ch](mailto:info@ta-swiss.ch)