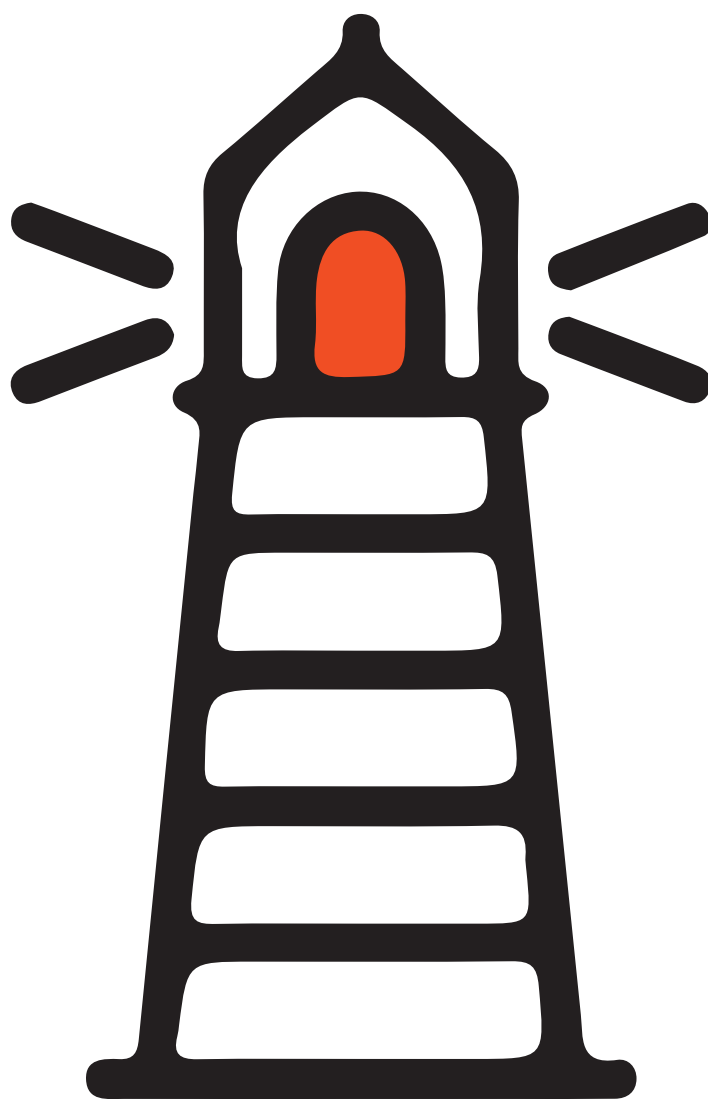
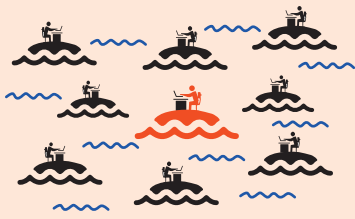


## Aspirations des professionnels





# Mon travail et nous

1/7\_ INTRODUCTION : Le travail au centre de nos organisations individuelles et collectives

## 2/7\_ Évolution des organisations et de la relation d'emploi

Entre dynamiques de fragmentation et prise en compte de nouvelles aspirations sociétales, le monde du travail à la recherche de nouveaux repères



## 3/7\_ Aspirations des professionnels

Plus de sens pour une meilleure performance, plus d'autonomie pour une meilleure organisation

## 4/7\_ Transformations numériques

Des usages numériques toujours plus présents et indispensables au travail, mais aussi aliénants et nocifs pour la santé à long terme... Un regard de plus en plus exigeant posé sur la digitalisation du travail

## 5/7\_ Santé et conditions de travail

Une montée en puissance de nouvelles pathologies professionnelles (*burn-out*, *brown-out*) qui questionne en profondeur le sens et l'organisation du travail. Et pose un défi à la prévention des risques professionnels

## 6/7\_ Tendances globales qui affectent le travail

Face à la montée des crises sociales, économiques, technologiques et surtout écologiques, comment le travail et son organisation peuvent-ils contribuer à la résilience des territoires ?

## 7/7\_ Stratégies et pratiques managériales

Organiser, arbitrer, contrôler, mais aussi animer, donner du sens et entraîner : les managers super-héros ou forcés des années 2020 ?

---

Métropole de Lyon - Juillet 2020 / Avril 2021

Prospective du travail : tendances

Commanditaire : Délégation Ressources Humaines & Moyens Généraux/DRSEP

Pilotage : DPDP - service Prospective des politiques publiques

Direction des études : Jean-Loup Molin et Eddy Maaroufi

Études et rédaction : DPDP / réseau de veille prospective

Catherine Debrand, Ève Denjean, Émile Hooge, Julie Jeammaud, Sylvie Mauris-Demourieux, Cédric Polère

Conception et réalisation éditoriale : DPDP / Nathalie Joly

Impression : La Métropole de Lyon – 2021

Mise en ligne : [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com)

# Plus de sens pour une meilleure performance, plus d'autonomie pour une meilleure organisation

## 10 fiches tendances

- 1• Une quête de sens au travail qui interpelle l'employeur
- 2• Vers un retour en grâce des métiers manuels et de leur socle de valeurs)
- 3• Pour se saisir des nouveaux enjeux, réinventer le lien travail-militantisme
- 4• Vers des parcours professionnels moins linéaires : par envie ou par nécessité ?
- 5• Entre indépendance et sécurité, quel statut pour le travailleur de demain ?
- 6• Le choc des générations : un vrai faux problème ?
- 7• Travail plaisir, travail gagne-pain, duel ou duo ?
- 8• La flexibilité horaire pour mieux concilier vies personnelle et professionnelle
- 9• Une attente croissante de protection face aux effets négatifs du numérique
- 10• Relativiser la place du travail pour mieux en redéfinir les contours



# à retenir



## Un nombre croissant de personnes souhaitent aligner leurs valeurs et aspirations et leur travail

Les trois premières tendances révèlent qu'un nombre croissant de personnes souhaitent aligner leurs valeurs et aspirations et leur travail, et que cela contribue à modifier les organisations sur de multiples plans. La quête de sens au travail (fiche 1), l'intérêt croissant pour le travail manuel (fiche 2), mais aussi les nouvelles formes d'hybridation entre militantisme et travail (fiche 3) sont trois tendances à travers lesquelles les professionnels, en particulier les nouvelles générations, affirment une recherche de cohérence de leur travail avec leurs convictions et engagements.

Cela se manifeste tant au niveau de l'organisation interne des entreprises (qualité du management, articulation des temps, égalité professionnelle, etc.) que de leurs activités et impacts externes, environnementaux et sociaux. Afin de rester attractives mais aussi performantes, les organisations ont alors tout intérêt à se saisir de ces aspirations et nouvelles formes d'engagement afin de préciser leur identité, leurs activités, pour trouver des points d'appui à la mise en œuvre des transitions nécessaires.



## Une double attente d'autonomie et de sécurité dans les choix professionnels des individus

Un second ensemble de tendances met en évidence une double attente d'autonomie et de sécurité dans les choix professionnels des individus avec d'une part des parcours professionnels de moins en moins linéaires du fait de changements d'activités et d'organisations (fiche 4), et d'autre part un essor des statuts d'indépendants et des hybridations des formes de travail (fiche 5). Nous mettons en évidence que si ces tendances

répondent à des aspirations des professionnels (autonomie, flexibilité), ces aspirations sont elles-mêmes influencées par la donne du marché du travail et les discours néolibéraux incorporés. Entre flexibilité et sécurité, les aspirations évoluent au fil des expériences professionnelles, et nous mènent à relativiser les discours annonçant la fin des carrières et du salariat.



## L'âge n'est pas la variable la plus structurante pour appréhender le devenir du travail

Les deux tendances suivantes proposent une analyse contre-intuitive. Elles indiquent que si chaque génération apporte et diffuse des idées ou des valeurs nouvelles, l'âge n'est pas la variable la plus structurante pour appréhender le devenir du travail. La tendance sur l'intergénérationnel (fiche 6) comme celle sur la dualisation du marché du travail (fiche 7) montrent que les nouvelles générations ne peuvent pas être réduites à un rapport au travail « post-matérialiste », comme on l'entend souvent, que les aspirations de la jeunesse (besoin de sens, utilité sociale...)

sont souvent portées par d'autres classes d'âge au sein de l'entreprise, et que les enjeux traditionnels du travail (carrière, fonctionnement des collectifs, articulation des temps, etc.) sont portés par toutes les générations.

Moins que l'âge, un clivage central est mis en exergue dans ces fiches entre les professionnels pour qui le travail est/devient une fin (le travail apporte de bonnes conditions matérielles et est vécu comme vecteur d'épanouissement) et ceux pour qui il reste un moyen (le travail est précaire et de mauvaise qualité).



## Une véritable recomposition de la sphère du travail dans nos vies

Enfin, le dernier ensemble montre comment différentes tendances, la demande de flexibilité horaire (fiche 8), le déploiement du numérique et ses impacts (fiche 9) contribuent à une véritable recomposition de la sphère du travail dans nos

vies, dans un contexte où la centralité du travail semble de plus en plus en plus discutée, tant en termes quantitatif que symbolique (fiche 10).

La demande de flexibilité horaire en lien avec le déploiement numérique est une aspiration par-

ticulièrement partagée. Elle est perçue positivement parce qu'elle apporte une meilleure articulation des temps personnels et professionnels, mais elle a aussi un pendant négatif : surengagement, perte de lien à la sphère professionnelle, travail en soirée et week-end, etc.

Des tendances au surengagement cohabitent ainsi avec une aspiration à réduire la centralité du travail dans la vie au profit d'autres sphères (famille, activités militantes, sportives, créatrices, manuelles), témoignant d'un fort malaise vis-à-vis d'une sphère professionnelle qui ne répond pas toujours au besoin de sens et aux désirs d'engagement.

## Ces tendances interrogent l'évolution des organisations publiques



**Comment faire en sorte que le « sens du travail » ne soit pas affaibli par un manque de « sens au travail » ?**

Le sens du travail est lié à la perception qu'à l'individu de l'utilité de son travail et à la signification qu'il lui attribue, alors que le sens au travail est nourri par les conditions d'exercice du travail au sens large : la qualité des relations avec les collègues et la hiérarchie, le fait d'avoir ou non de l'autonomie et des occasions d'apprentissage, etc. Au sein des organisations publiques engagées auprès des usagers et des citoyens le « sens du travail » se dégage normalement aisément. En revanche, des ingrédients qui contribuent au « sens au travail » font fréquemment défaut, suscitant un possible désengagement des professionnels : lourdeur bureaucratique, épuisement à rechercher de la transversalité, contexte d'optimisation, manque d'autonomie ou de reconnaissance, etc. Demain, un argument de l'attractivité des organisations publiques sera, outre le salaire, de permettre aux professionnels de remplir leur travail de sens, à la fois en donnant à leurs missions des finalités qui résonnent pour eux, et en faisant en sorte que les conditions de travail permettent concrètement de les remplir, dans de bonnes conditions.



**Comment trouver l'équilibre entre l'objectif de performance de l'organisation et les attentes des salariés ?**

L'engagement des salariés peut être une ressource intéressante pour l'employeur afin de développer de nouvelles activités. Comment

tirer parti de la soif de sens, d'utilité, d'impacts positifs de l'employeur sur la société et la planète, pour répondre à de grands enjeux sociétaux et environnementaux ? À l'inverse, comment réguler les aspirations des professionnels pour maintenir la cohérence de l'organisation ? Et comment éviter les effets déceptifs pouvant être provoqués par des promesses non tenues ?



**Comment éviter le risque de raisonner seulement à partir des aspirations de certaines catégories professionnelles ?**

Les fiches montrent une propension générale à survaloriser les aspirations portées notamment par les jeunes générations et par les catégories les plus diplômées, au risque de prendre des décisions inadaptées et d'exclure une partie du corps professionnel à cause d'une communication mal ciblée.



**Alors que l'on note le retour en grâce du manuel, d'un travail porteur de sens, ainsi qu'un phénomène accéléré d'obsolescence des compétences, comment les collectivités peuvent-elles se saisir de ces tendances ?**

Ainsi, alors que le travail manuel revient en grâce auprès de jeunes qui y voient le moyen de donner du sens à leur travail, se saisit-on réellement de cette tendance ou la laisse-t-on passer ? N'est-ce pas l'occasion de valoriser des métiers en réactualisant en même temps le discours porté sur eux (utilité sociale, ...) ?



# Une quête de sens au travail qui interpelle l'employeur

La tendance à chercher du sens à son travail s'est renforcée depuis les années 1990. Très présente dans les jeunes générations, elle devrait de plus en plus concerner les entreprises et collectivités, contraintes de préciser leur identité pour attirer et maintenir des salariés dans l'emploi, de mettre en cohérence leurs engagements RSE et leurs actes, de revisiter leur organisation du travail, et de donner à leurs salariés les moyens d'une mobilité interne.



## La tendance en bref

Pour bien appréhender la tendance, il est utile de distinguer au départ quelques notions clés. D'abord trois notions qui désignent des formes d'épuisement professionnel : le *burn-out*, qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel ; le *bore-out*, qui renvoie à l'épuisement professionnel par ennui ; le *brown-out*, lié à la perte de sens au travail, qui génère des sentiments de fatigue, d'abattement, de démotivation, de tristesse, d'à-quoi-bon. On doit à l'anthropologue anarchiste américain David Graeber d'avoir mis en évidence dans l'essai *Bullshit jobs* (2018) qu'un nombre croissant de salariés pensent occuper un emploi dont ils ne perçoivent pas le sens. Il a apporté cette distinction utile entre les « jobs à la con » (*bullshit jobs*), occupés par des cols blancs, et les « jobs de merde », souvent payés à l'heure, exercés par des exécutants. Les *bullshits jobs* vont souvent de pair avec le « brown-out », un phénomène qui est loin d'être marginal. Une étude Kantar TNS pour Randstad sur le sens au travail en France (2019) auprès de 10 000 salariés, chômeurs et

étudiants, nous a appris que 18% des Français ne perçoivent pas le sens et l'utilité de leur emploi. Vouloir trouver du sens à son travail au quotidien est une tendance bien identifiée depuis une trentaine d'années. Elle se manifeste par l'aspiration croissante à réaliser un travail utile, en phase avec ses valeurs (réponse à la question « J'ai besoin de vivre en accord avec les valeurs fondamentales auxquelles je crois » : 69% en 2017, Sociovision). Quand les finalités du travail sont difficiles à identifier ou que le travail semble vide de sens, cela pousse à en changer. L'aspiration croissante à vouloir trouver du sens à son travail résulte de l'individualisation, qui renforce, dans le travail, l'importance donnée à la réalisation de soi. Il est probable aussi qu'à mesure que le sens du travail s'affaiblit dans les organisations, le désir de sens s'exacerbe. Le sens au travail était bien plus assuré quand, jusqu'aux années 1960, on pensait qu'il contribuait au progrès social. Selon le philosophe Pascal Chabot (Capital.fr, 05/12/2013), « il y a trente ans, le travail était encore une fonction. Aujourd'hui, c'est devenu un projet. Il faut faire plus que le job : assumer une tâche,

apporter des idées, s'épanouir, créer... Chacun est placé face à l'injonction de trouver un sens à ce qu'il fait. (...) Philosophiquement, il y a une contradiction insoluble entre le profit, l'urgence, la rentabilité d'un côté, et le sens, qui ne se construit que dans la durée et l'intime ».



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'aspiration à trouver du sens au travail par l'épanouissement personnel n'est pas partagée par l'ensemble des couches sociales et des qualifications. Un clivage sépare les travailleurs pour qui le travail est une fin (plus souvent des cadres, indépendants, etc.) et ceux pour qui il est un moyen (plus souvent des chômeurs, ouvriers, employés, etc.) [France Stratégie, *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, 2016]. Cette tendance pourrait entrer en sommeil, si en proportion de la population active, de plus en plus de personnes avaient une position défavorable sur le marché de l'emploi. Dans un tel cas, l'intérêt du travail sera mis en balance avec la conservation d'un emploi. On a ainsi vu l'épidémie du Covid-19

et le confinement stimuler les projets de reconversion, mais finalement freiner le passage à l'action, parce que la conjoncture paraît peu favorable (maddynews.com, 11 mai 2020). Peu d'actifs français sont prêts à sacrifier la sécurité de l'emploi et/ou leur salaire pour (re)donner du sens à leur travail.

Les personnes interrogées de l'étude Kantar ne souhaitent pas faire de concessions quant au fait de sacrifier leur salaire (74%) et leur sécurité d'emploi (64%), pour redonner du sens à leurs missions. Mais dans l'avenir tout indique que de plus en plus, les salariés pourraient demander les deux.

Une autre bifurcation possible pourrait consister à chercher de plus en plus le sens hors du travail. Le sociologue des organisations François Dupuy estime que les jeunes générations ont intégré l'incapacité des entreprises

à donner du sens au travail : « *Aujourd'hui, les nouveaux entrants ont une pratique beaucoup plus instrumentale du travail (que les baby-boomers) : ils viennent y chercher les ressources, financières notamment, pour vivre la vie qu'ils désirent en dehors du travail, au sein de communautés qu'ils se choisissent* » (Usbek & Rica, *Quête de sens au travail : une préoccupation élitiste ?*, 20/11/2018). Une telle bifurcation traduirait surtout une forme de résignation, dès lors que l'entreprise se monterait incapable de répondre à ce besoin de sens.

### Impacts sur le travail

La quête de sens du travail peut donner lieu au « switch » (changement de parcours professionnel), notamment vers des métiers porteurs d'utilité sociale, ayant un impact positif

sur le monde, ou très concret.

**Aujourd'hui, l'installation d'un artisan sur trois est le fruit d'une reconversion.** Cette tendance justifie les démarches RSE des entreprises, les palmarès de type « Great place to work » (qui classent les entreprises les plus investies en matière de qualité de vie au travail) ou Top Employers.

Des grandes entreprises telles Mars, Décathlon, British Tobacco, Sanofi ou Saint-Gobain déploient une multitude d'actions pour répondre à cette demande de sens. Parmi les pistes pour donner du sens au travail, on peut mentionner l'apparition d'entreprises à mission, la possibilité que donnent des entreprises de réaliser des actions sociales ou humanitaires, le mécénat de compétences ou l'intrapreneuriat, qui encourage la prise d'initiative et le développement de projets en interne.



### Enjeux pour la société

L'enjeu est finalement de réinventer le travail à partir d'un dialogue entre les besoins humains et ceux de l'organisation. Il est probable que demain plus qu'aujourd'hui l'engagement d'un individu au sein d'une organisation variera en fonction du sens qu'il attribue et reconnaît à son travail et à son environnement de travail.

L'étude Deloitte et Viadeo (*Sens au travail ou Sens interdit ?*, 2017) éclaire les conditions qui, selon les Français, contribuent au sens au travail : apprendre de nouvelles choses (16%), transmettre des compétences (14%), être reconnu ou remercié pour sa contribution à l'entreprise (14%), résoudre des conflits (10%), relever des défis. Selon François Dupuy, cela pousse aussi à restaurer l'autonomie des travailleurs, réinstaurer la confiance, et accorder des marges de manœuvre.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

**Le sens du travail et le sens au travail devraient faire de plus en plus partie de ce que l'employeur peut promettre à ses salariés en matière d'éthique, de responsabilité, de reconnaissance** (étude *Travail-*

*ler en 2030, Bonjour Mrs AI et Mr ROBOT !*, 2018). Les collectivités territoriales devront répondre à l'exigence accrue des jeunes générations de mise en œuvre de leurs responsabilités sociales et environnementales, soigner leur « marque employeur », et se pencher sur les contextes de travail qui contrarient le sens porté au travail.

En effet, les recherches en sciences de gestion nous ont appris qu'il est difficile à une personne d'exercer un travail, même si celui-ci a du sens, dès lors que le contexte n'est pas porteur (manque de reconnaissance, d'autonomie, d'occasions d'apprentissage, etc.). Cela souligne toute l'importance de soigner le sens au travail.

Parmi les questions qui se posent, on en souligne deux : **comment cette quête de sens va-t-elle se réaliser si le télétravail se généralise ?** Et comment y répondre, alors que les typologies d'emploi sont très diverses au sein d'une collectivité comme la Métropole ? La question du sens ne se pose pas de la même façon en central et dans les postes de direction, et dans les métiers techniques urbains par exemple, où l'approche du travail est plus instrumentale.

La revalorisation de la « marque employeur » ne peut sans doute pas faire l'économie d'une réflexion sur les réponses spécifiques à trouver pour chacun.





# Vers un retour en grâce des métiers manuels et de leur socle de valeurs

La tertiarisation de notre économie a contribué à éloigner une grande partie des travailleurs de la dimension concrète de la production, ce qui provoque parfois chez eux un sentiment de décrochage et d'inutilité (phénomène de *bore-out*) et pousse certains à quitter leur métier pour se reconvertir dans l'artisanat ou l'agriculture par exemple. Comment les collectivités peuvent-elles valoriser ces métiers en leur sein et faciliter les passerelles entre le travail dit manuel et le travail dit intellectuel ?



## La tendance en bref

Les révolutions industrielles ont contribué à modifier profondément notre manière de produire des biens de consommation, de construire et d'entretenir les espaces publics. L'automatisation, la numérisation et la tertiarisation des tâches se sont accompagnées de l'apparition de nouveaux métiers. Tous ces processus ont éloigné une grande partie des travailleurs de la dimension manuelle, ce qui génère chez certains d'entre eux un sentiment de perte de sens, notamment au sein de métiers exercés via des outils numériques, dans des bureaux. Aussi assistons-nous à l'émergence d'une nouvelle génération de reconversions professionnelles, notamment chez les cadres, et de réorientation de jeunes « surdiplômés » vers des métiers d'artisanat et/ou agricoles dans le cadre de retours à la terre<sup>1</sup>. Au total, c'est 32 % des Français qui se sentent attirés par un métier manuel (sondage Odoxa 2017<sup>2</sup>). Cet attrait pour le fait-main ne s'exprime pas dans la seule sphère professionnelle, comme en témoigne la vogue du

« Do it yourself » accompagnée par la montée en puissance des commerces de bricolage, l'apparition de nombreux fablabs et d'ateliers de réparation. L'agglomération lyonnaise est riche d'un vaste patrimoine artisanal et technique avec des écoles et des industries marquantes remobilisées dans le cadre du projet Métropole Fabricante qui ambitionne de relocaliser des activités industrielles et de développer une économie circulaire de la réparation et du réemploi. Au sein de la collectivité elle-même le savoir-faire technique est très ancré dans les services urbains, et la Métropole emploie aussi de nombreux travailleurs manuels pour la maintenance de ses propres installations ou la restauration collective par exemple. Mais la Métropole se tertiarise aussi, et les métiers de gestion, de planification, de management, d'animation, de service, de soin et d'accompagnement des publics se sont développés ces dernières années. Alors, assiste-t-on à une désaffection ou à un retour en grâce du travail manuel ?



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Ces aspirations restent une tendance émergente et l'impact de celle-ci sur l'orientation des jeunes demeure faible. Les carrières techniques ou les métiers manuels constituent encore souvent un choix par défaut et ces filières peinent à attirer des élèves ou étudiants en nombre suffisant. Pourtant, des initiatives de « médiation » portées par les collectivités publiques, les chambres consulaires ou les branches professionnelles, sont mises en place pour revaloriser ces cursus et ces métiers<sup>3</sup>. On peut donc s'attendre, progressivement à l'arrivée de jeunes, mais aussi de personnes en reconversion dans des parcours de formation aux métiers manuels, puis au sein des organisations employeuses, publiques et privées, qui veillent de plus en plus, pour leur part, à valoriser les métiers manuels et les carrières correspondantes.



## Impacts sur le travail

Parfois, plus que l'envie d'exercer un métier dit « manuel » en tant que tel, c'est aussi avec les valeurs de l'artisanat que les individus cherchent à renouer : l'indépendance du travailleur, la maîtrise de son temps et de ses tâches, l'attention aux besoins de l'utilisateur final. De plus en plus, ils aspirent à passer « du labeur à l'ouvrage »<sup>4</sup> pour plus de liberté et de créativité, tout en acceptant l'incertitude de ce nouveau mode de vie au travail qu'ils exercent dans toutes sortes de professions.

Répondre à ces aspirations, pourrait conduire les organisations à recruter et à manager différemment. Cette culture du « penser avec les mains » pourrait alors infuser dans divers métiers y compris « intellectuels » pour stimuler leur créativité et l'esprit de collaboration.

## Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'attraction pour le travail manuel peut constituer à différents titres une opportunité pour une collectivité comme la Métropole.

D'abord, dans la mesure où elle offre de nombreux emplois de techniciens et de travailleurs manuels, elle pourrait valoriser davantage ces métiers et en profiter pour renforcer son attractivité comme employeur.

Elle pourrait aussi envisager de réinternaliser des fonctions qu'elle avait tendance à sous-traiter par le biais de marchés publics ou de délégations de services publics. Ou bien même intégrer de nouveaux métiers issus de l'artisanat qui valorisent ces savoir-faire manuels : rénovation du patrimoine bâti, réparation et entretien, fabrication de mobilier urbain, installations éphémères, urbanisme tactique, événementiel et régie technique, etc. En offrant en son sein des emplois aux personnes formées à ces métiers manuels la collectivité contribuerait ainsi à leur revalorisation sur le marché de l'emploi local.

Ensuite, en interne, il existe un véritable enjeu de décroisement entre les métiers manuels et intellectuels pour renforcer la cohésion collective et permettre l'enrichissement individuel. Cela peut passer

par le recrutement de profils hybrides capables par exemple de manager une équipe, de produire des analyses stratégiques, d'accueillir des publics, mais aussi de fabriquer des prototypes ou de gérer la régie technique d'un événement.

Il peut s'agir aussi de favoriser les parcours professionnels pluri-métiers, ou plus simplement de créer des opportunités de collaboration entre les travailleurs manuels et ceux intervenant sur des missions d'études ou de service. Par exemple, les agents qui souhaiteraient pouvoir apprendre une compétence manuelle ou mettre en pratique leurs talents de bricoleurs pourraient être impliqués lors de chantiers participatifs, ou avoir accès à un lieu-ressource dédié à l'expérimentation et à la fabrication (fablab, atelier...).

Plus largement donner une place plus importante au « faire » au sein de son organisation peut rendre la Métropole plus légitime à favoriser certaines évolutions souhaitées sur le territoire : revalorisation de métiers manuels utiles à la réindustrialisation, diffusion des pratiques amateurs de bricolage, de réparation, de jardinage qui renforcent le pouvoir d'agir des habitants tout en limitant les déchets et le gaspillage, etc.



# Pour se saisir des nouveaux enjeux, réinventer le lien travail-militantisme

Pour une fraction de la jeunesse le travail devient le vecteur principal de l'engagement. De nombreux jeunes n'adhéreront pas à un syndicat, mais se mobiliseront pour faire pression sur leur employeur en matière de RSE ou d'environnement. Pour les collectivités, et même si cela peut être source d'inconfort et de tensions, l'enjeu peut être de capter ces nouvelles formes d'engagement pour faire évoluer leurs politiques publiques.



## La tendance en bref

En tendance, on a assisté depuis vingt ans à des poussées de militantisme (ex. de l'altermondialisme) qui n'ont pas affecté en profondeur le travail. Les mobilisations se sont faites surtout en dehors du travail, sur des enjeux de proximité (circuits courts de solidarité, contestation de projets, etc.), et sur des causes globales. Les formes de l'engagement collectif ont changé : le taux de syndicalisation des moins de 30 ans atteint 5 %, contre 15 % en 1983.

La désinstitutionnalisation touche les syndicats et les partis politiques. La participation des jeunes privilégie les formes de la manifestation, de la pétition, des débats publics via les réseaux sociaux ou des forums spécialisés. Ainsi, les mobilisations pour le climat se multiplient sur les réseaux sociaux.

De jeunes actifs peuvent accorder une très grande importance à rapprocher leurs valeurs et leur travail (« Les jeunes et l'avenir du travail », CESE 2019). Cette aspiration est forte chez les jeunes travailleurs et les étudiants, d'autant plus qu'ils sont diplômés et qualifiés. Le cabinet

Universum, qui régulièrement interroge les étudiants des écoles de commerce et d'ingénieur met en évidence leur souhait montant d'« être dédié à une cause » (c'est le 2<sup>e</sup> objectif de carrière primordial pour 40 % des futurs ingénieurs en 2017, après l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle).

Tous les critères liés à l'environnement de travail et à l'éthique (égalité femmes-hommes, insertion des jeunes dans l'entreprise, partage plus équitable des profits, ...) gagnent en importance auprès des étudiants et des jeunes salariés (sondage Elabe pour L'institut de l'entreprise, « À quoi servent les entreprises ? », 2018).

De multiples mobilisations d'étudiants, en France et dans le monde, visent à faire pression, via les réseaux sociaux, sur leurs futurs employeurs.

Dans des entreprises *high tech*, des salariés contestent des choix de leur employeur, aux noms de leurs valeurs. Et une demande croissante est exprimée par l'opinion et les salariés, pour que l'entreprise développe ses impacts positifs et limite ses impacts négatifs. Des entrepreneurs se disent

aiguillonnés par leurs jeunes salariés dans la politique de responsabilité sociale et environnementale.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'attrait pour la « production engagée » est une manifestation de cette tendance, qui est susceptible de gagner les entreprises et la fonction publique. Diane Rodet<sup>5</sup> la définit comme une activité de production de biens ou de services exprimant explicitement des positions militantes. C'est le versant productif de la consommation engagée. À partir de terrains relevant de l'économie solidaire, son enquête montre l'appétence d'une fraction de la jeunesse à articuler convictions et rémunération. Au sein de cette jeunesse, les diplômés du supérieur et les habitants des grosses agglomérations sont surreprésentés. Ce souhait peut exister dès la recherche du premier emploi, ou bien émerger au moment d'une première expérience d'emploi jugée décevante, par défaut de sens,

par sentiment de ne pas être reconnu, ou d'être exploité. C'est le cas par exemple des livreurs à vélo étudiés par Chloé Lebas<sup>6</sup>. Aux yeux de Diane Rodet, les jeunes qui revendiquent un nouveau rapport au travail et à l'emploi, le payent par des conditions d'emploi dégradées et souvent précaires. Ils se dirigent

souvent vers les associations, les structures relevant de l'ESS ou l'auto-entrepreneuriat par défaut, et auraient préféré, pour une partie d'entre eux, trouver à s'employer dans la fonction publique, si les conditions de travail et d'emploi leur avaient convenu.



### Enjeux pour la société

Le renouveau du militantisme dans et autour du travail semble pouvoir revivifier la citoyenneté. Alors que le paradigme du progrès est démonétisé depuis des décennies, c'est un moyen de croire à nouveau en la possibilité de changer le monde, à son niveau, à travers son travail. Un enjeu majeur est que l'employeur puisse répondre à cette soif.

À défaut de réponse, le sentiment de déception pourrait amener les personnes, selon les cas, à se replier sur des secteurs d'activités permettant pourtant mal de concilier rémunération suffisante et sens du travail (auto-entrepreneuriat, capitalisme de plateforme, structures de l'ESS), ou à développer des attitudes (défiance, nihilisme, colère, désengagement, radicalité, etc.) qui ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur la société.

Au niveau des entreprises, en France et ailleurs, l'enjeu est de capter les personnes porteuses de cette vision du travail. L'étude *The 2016 Deloitte Millennial Survey* (8000 jeunes nés après 1982 interviewés dans 29 pays) indique que 54% des millennials sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'entreprise n'a pas d'autre finalité que celle de faire de l'argent. Mais ces mêmes jeunes citent, au titre des facteurs les plus importants pour le succès à long terme d'une entreprise, la satisfaction et le juste traitement des employés (26%), l'éthique, la confiance, l'intégrité et l'honnêteté (25%).

Dans les perceptions, le décalage est donc flagrant entre les finalités de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les jeunes, et telles qu'elles devraient être. Si les jeunes ne trouvent pas, dans les entreprises le sens qu'ils recherchent, celles-ci risquent de perdre en attractivité des talents, en innovation et productivité. Ce risque est formulé par

Nicole Notat et Dominique Sénard dans leur rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (2018).

Pour les entreprises, avoir des salariés engagés tend à devenir un objectif fondamental. L'engagement des salariés va de pair avec la productivité et la diminution du *turn over*. Des études indiquent que l'existence de programmes RSE concrets facilite les recrutements et renforce l'engagement au travail des jeunes salariés.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Selon le Manifeste pour un réveil écologique signé par plus de 32.000 étudiant(e)s des grandes écoles en septembre 2020, « les entreprises doivent accepter de placer les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de leurs activités ». Le site énonce « les questions essentielles à se poser pour évaluer le degré d'engagement d'une entreprise sur les enjeux environnementaux » et « quelques questions à poser lors des entretiens d'embauche pour approfondir sa réflexion et déterminer son choix », autant de questions auxquelles les acteurs publics devront répondre pour séduire et garder en emploi leurs futurs agents.

À mesure que ces profils de salariés entreront dans les institutions, il est probable aussi qu'ils voudront les changer depuis l'intérieur.

Historiquement, le militantisme a aidé le Grand Lyon à se saisir de nouvelles problématiques, dans le logement, l'urbanisme, l'aménagement, la politique de la ville, l'écologie urbaine, les déplacements (vélo, piétonisation), etc. La Métropole saura-t-elle demain appuyer ses nouvelles politiques publiques et démarches sur ce vivier militant ?



# Vers des parcours professionnels moins linéaires : par envie ou par nécessité ?

L'idée d'exercer un même métier tout au long de sa vie professionnelle renvoie à un modèle qui semble révolu. Les Français partagent une vision non linéaire du parcours professionnel, une tendance complètement intégrée chez les 15-29 ans. Cette perception ne renvoie pourtant à une véritable aspiration que chez une minorité de personnes : pour la majorité, elle traduit l'intériorisation de la nouvelle donne du marché du travail. L'enjeu pour les employeurs est d'accompagner et sécuriser les transitions et, plus en profondeur peut-être, de répondre aux motivations profondes qui poussent, par défaut, à changer de métier.



## La tendance en bref

Déjà dans les années 2000 des chercheurs avaient mis en évidence que le rapport au travail des jeunes générations évoluait d'un modèle d'« enracinement » dans le métier et l'entreprise à un modèle de « cheminement » à travers différentes étapes<sup>7</sup>. Cette évolution résulte principalement d'une adaptation aux nouvelles contraintes du marché du travail : développement des contrats courts, de l'intérim, périodes de chômage, renouvellement accéléré des métiers. Les jeunes s'habituent à des risques, apprennent à les gérer, et, sachant qu'ils changeront d'employeur, y sont moins attachés.

À la même époque, un changement de référentiel a eu lieu dans les politiques publiques de formation et d'emploi, de la logique de la « carrière » vers celle de « parcours »<sup>8</sup>. La question centrale n'est plus celle du « quel métier choisir pour la vie ? », mais « comment s'adapter en permanence à un environnement instable en sécurisant au

maximum son parcours professionnel ? ».

La mobilité professionnelle se banalise. À la question « À ce jour combien avez-vous connu de métiers différents ? » posée à un échantillon d'actifs de 18 ans et plus en 2018, 43 % répondent 1 à 2 métiers, 36 % 3 à 4 métiers, 9 % 5 à 6 métiers, et 7 % plus de 6 métiers. Très rares sont les Français à ne connaître qu'un seul métier<sup>9</sup>. Dès le départ, la moitié des premiers emplois ne sont pas en lien avec la formation initiale des jeunes et les changements de métiers sont ensuite fréquents<sup>10</sup>. Par ailleurs, 4 millions de Français, soit 16 % des actifs sont des « slashers », des pluri-actifs qui jonglent avec plusieurs activités et cette tendance se renforce.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

L'avenir de cette tendance dépend de son caractère désirable ou non. Pour une partie des travailleurs, un parcours

professionnel non linéaire relève de l'aspiration. Chez les salariés qui ont changé d'orientation professionnelle au moins une fois dans leur carrière, cela a été dans 57 % des cas un choix, selon une étude AfpaScope.

Nombre de ceux qui quittent volontairement leur emploi le font pour améliorer leur salaire, pour gagner en autonomie ou en liberté, en reconnaissance de leur travail, et pour avoir un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Ces personnes sont, plus souvent que la moyenne, dans une position socioprofessionnelle favorable<sup>11</sup>. Pour elles, un parcours non linéaire peut donner l'opportunité d'explorer de nouvelles voies ou d'en changer si elles ne s'y épanouissent pas. Cela peut être aussi un moyen pour les femmes de contourner le plafond de verre, en créant leur activité. Mais pour une grande partie des Français, y compris chez les jeunes, la perspective d'un parcours professionnel non linéaire n'est absolument pas une aspiration. Les enquêtes

d'opinion font apparaître que plus de la moitié des actifs de moins de 35 ans privilégient la stabilité dans l'emploi et dans l'entreprise. Et le CESE de résumer : « **Les observations qualitatives, y compris chez les professionnels de l'intérim, nuancent fortement le mythe d'un goût de la jeunesse pour le changement** » (Les jeunes et l'avenir du travail, 2019). Chez certains actifs, le fait ne pas envisager de mobilité est surtout un signe de satisfaction au travail. Pour la moitié des ouvriers, la progression interne reste la principale attente

envers l'entreprise. De plus, un examen attentif des situations de reconversion révèle le poids des déconvenues ou de la contrainte intériorisée. Selon Sophie Denave, sociologue auteure de « Reconstruire sa vie professionnelle : sociologie des bifurcations biographiques » (2015), **la raison primordiale des reconversions tient à la dégradation des conditions de travail, à la souffrance au travail et au mal-être**, un phénomène qui touche toutes les catégories professionnelles. « Dans le passé, c'était surtout la classe ouvrière qui ressentait un sentiment

d'exploitation et se plaignait de mauvaises conditions de travail. Aujourd'hui, les classes moyennes et supérieures n'en peuvent plus et les cadres font des *burn-out* »<sup>12</sup>.



### Enjeux pour la société

Contrairement à maintes prédictions, il n'est pas sûr que le déclin des parcours linéaires s'accompagne de la fin du CDI et du salariat. La demande de sécurité est telle, que cette tendance aux parcours non linéaires devrait plutôt conduire à **étendre le champ des protections pour les intérimaires, travailleurs indépendants et/ou en multi-activité**.

Selon l'étude du CESE « Les jeunes et l'avenir du travail », l'incertitude croissante des trajectoires individuelles justifie une politique publique de sécurisation professionnelle effective, et notamment un accès à une formation réellement qualifiante dans des périodes de transition d'un métier à un autre. La réforme de la formation professionnelle engagée lors de la présidence Macron va dans cette direction, et vise à simplifier les procédures d'accès via le compte personnel de formation.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Pour identifier les enjeux de cette tendance sur l'action publique, on partira d'une typologie des perceptions du travail des jeunes. Quatre perceptions ont été repérées<sup>13</sup>, qui sont susceptibles d'évoluer en fonction des expériences : le mode stabilité (« nous concevons le travail avant tout comme un moyen de gagner notre vie. Nous attendons de notre job qu'il nous apporte sécurité et reconnaissance sociale »), le mode quête de sens (« nous avons besoin de nous sentir utile et de contribuer à la société. Le poste occupé importe moins que la finalité de la structure pour laquelle nous travaillons »), le mode quête de soi (« nous percevons le travail comme un des moyens de nous accomplir personnellement. Nous

cherchons à faire quelque chose qui nous corresponde vraiment »), et le mode réinvention (« nous souhaitons travailler différemment. Nous remettons en cause le modèle classique du salariat »).

Selon ces perceptions, les transitions sont vécues différemment. L'enjeu est alors d'adapter la transition aux personnes, voire d'anticiper les déconvenues. Pour les personnes en recherche de stabilité dans le travail, si le poste occupé ne correspond pas vraiment, le risque est qu'elles réfléchissent longuement avant d'envisager de le quitter et qu'elles se désengagent, voire entrent dans une période de souffrance. L'enjeu est d'identifier tôt ces situations, de ne pas laisser s'installer cette souffrance, et de co-construire des solutions.

Pour les personnes en quête de sens ou de soi, il existe de nombreuses réponses pour éviter la reconversion (ex. occasions d'apprentissages et d'engagements). L'enjeu est sans doute aussi d'anticiper les transitions (ex. moments d'immersion de manière à découvrir les métiers) et d'avoir une politique ambitieuse de formation et de mobilité interne.

**L'employeur public peut aussi apporter des réponses aux motivations profondes qui poussent à changer de métier, de manière à prévenir les reconversions par défaut.** Interrogés sur les raisons qui les poussent à envisager une mobilité, les actifs répondent la rémunération, le souhait d'avoir un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, le besoin de changer d'environnement de travail, de trouver une reconnaissance, et de mettre en adéquation leur valeurs et leur travail...





# Entre indépendance et sécurité, quel statut pour le travailleur de demain ?

Longtemps le salariat a été perçu comme une situation de dépendance pour les travailleurs, avant de devenir synonyme de sécurité. De nos jours, sous l'impulsion d'aspirations professionnelles marquées par la recherche d'autonomie et de liberté, et du développement de nouvelles formes d'emplois, certains prophétisent la fin du salariat et l'essor du travail indépendant. Mais des expériences professionnelles parfois décevantes montrent que l'aspiration à l'indépendance n'est pas inconditionnelle. Si le « tous entrepreneurs » n'est pas pour demain, la recomposition des frontières entre différentes formes d'emplois est en revanche pleinement d'actualité.



## La tendance en bref

Depuis les années 1980, de nombreuses évolutions du travail et de l'économie mènent à reconsidérer l'hégémonie du salariat qui caractérise notre société depuis la révolution industrielle. **Après des décennies de recul dû à la disparition d'agriculteurs, d'artisans et de petits commerçants, l'entrepreneuriat connaît un nouvel essor** dans plusieurs pays occidentaux, entraînant pour certains auteurs le passage d'une société salariale à une société entrepreneuriale. Cette tendance est sous-tendue par le développement des plateformes de services (Uber, Airbnb, etc.), l'apparition de nouveaux espaces de travail (tiers lieux, espaces de coworking...), des phénomènes d'open innovation au sein des entreprises (mélanger des intrapreneurs – salariés – et des entrepreneurs sur un projet), ainsi que par la mise en place de dispositifs juridiques adaptés (comme l'emblématique statut d'autoentrepreneur). La montée du travail indépendant correspondrait aussi aux aspirations des

travailleurs : **depuis les années 1980, le développement de l'individualisation du rapport au travail renforcerait le désir d'autonomie, de gestion individuelle du temps de travail, et d'émancipation vis-à-vis des hiérarchies.**

Certaines études mettent en évidence des trajectoires professionnelles constituées de phases successives (entrepreneur/salarié) qui peuvent révéler différentes stratégies :

- commencer en tant que salarié afin de construire un réseau et de développer des compétences, puis se lancer en tant qu'entrepreneur. Cette stratégie est assez classique chez des personnes très diplômées ;
- commencer en tant qu'entrepreneur afin de développer des compétences dans la perspective de devenir ensuite salarié. L'entrepreneuriat apparaît ici comme un moyen de créer les conditions de son employabilité, par exemple lorsque les qualifications font défaut, ou que le diplôme ne protège pas face à certaines discriminations ethniques, religieuses, en lien avec l'adresse, etc.

Ainsi, **le développement de l'entrepreneuriat recouvre des réalités sociales contrastées.**

Le cas de figure très étudié des livreurs à vélo liés à des plateformes collaboratives (Uber Eats, Deliveroo, etc.) révèle, sous couvert de liberté entrepreneuriale, l'irruption d'une nouvelle forme de mal emploi et de sous-emploi pour des populations jeunes et précaires (Abdelnour, 2014). Plutôt qu'un maintien dans le chômage et ayant intériorisé une représentation négative du salariat (travail de bureau, horaires imposés et rigides, méconnaissance des protections sociales), ces jeunes peuvent se trouver attirés pour un temps par la formule d'un travail libre en apparence. Mais le désenchantement est en marche (expérience du lien de subordination aux plateformes, des accidents du travail non indemnisés, rémunérations faibles et non garanties, etc.) et de nombreux coursiers se mobilisent pour obtenir la requalification de leur statut en contrat de travail. On assiste également à la montée d'un phénomène de multi-activité (« slasher »), renvoyant

lui aussi à des situations sociales contrastées : combiner des activités pour diversifier ses talents et ses expériences *versus* chercher à compléter une activité principale peu stable, éprouvante ou trop peu rémunératrice.

**Le sujet est alors celui de la précarisation du salariat (temps partiels imposés, développement des CDD de courte durée, discriminations) et de la mauvaise qualité des emplois dans certains secteurs** : services à la personne, hôtellerie et restauration, arts du spectacle, etc.

### **Contre-tendances & bifurcations possibles**

Si les aspirations à l'autonomie prennent de l'ampleur, le désir de protection sociale et de sécurisation des parcours professionnels demeure un souci à la fois individuel et collectif. N'oublions pas que le salariat reste une forme d'emploi ultra dominante (87% des emplois). Aussi, **plutôt que de promouvoir les nouvelles formes de travail indépendant, des chercheurs imaginent la reconstruction d'un salariat réellement émancipateur.**

C'est par exemple le cas de la sociologue Danièle Linhart qui plaide en faveur d'un renforcement des aspects positifs du salariat tout en le libérant des mauvais côtés du lien de subordination grâce à une réelle contribution des salariés à l'élaboration des méthodes de travail.

### **Impacts sur le travail**

Le floutage des frontières auquel on assiste entre salariat et entrepreneuriat ne doit pas faire oublier que cette distinction demeure centrale dans notre système de protection sociale : le salariat reconnaît un lien de subordination à l'employeur, et offre en contrepartie les protections prévues par le droit du travail.

Mais qu'en est-il lorsque l'exercice du travail indépendant est, de fait, contraint par le contexte du chômage de masse, par une position de sous-traitance, ou encore par des relations de contrôle marquées (dans le cas des livreurs à vélo, les plateformes imposent par exemple des codes

vestimentaires) ? Des études indiquent en effet que 40% des entrepreneurs ont été dans l'obligation de s'installer en indépendant.

Finalement, la précarisation d'une partie des travailleurs qui se dessine à travers les nouvelles formes d'emploi indépendant incite à repenser le système de protection des actifs ainsi que les formes du dialogue social. Comment adapter les cadres juridiques pour une protection sociale plus universelle prenant en compte cette reconfiguration des relations d'emplois ?



### **Enjeux pour les collectivités publiques territoriales**

En tant qu'employeurs mettant en œuvre des politiques publiques en interaction avec la population, les collectivités disposent de réels leviers pour rendre le travail de leurs agents désirable, en conciliant les besoins de flexibilité et de sécurité.

Mais les collectivités ont aussi une réflexion à conduire sur la qualité des emplois indépendants ou salariés qu'elles suscitent dans leur environnement, via leurs pratiques de marchés publics, de délégations de service public et de subventionnement aux associations.





# Le choc des générations : un vrai faux problème ?

L'intergénérationnel s'est invité dans les organisations et ce faisant est devenu un sujet phare de la littérature organisationnelle. L'âge serait un facteur structurant de la relation au travail. Mais faut-il manager par les âges ? Nombre d'études montrent que sur des aspects essentiels de la vie professionnelle les aspirations sont convergentes quel que soit l'âge.



## La tendance en bref

Alors que les organisations étaient habituées à une force de travail resserrée autour des 22-55 ans, il n'est plus rare aujourd'hui de croiser quatre générations dans un même collectif de travail ou au sein des organisations : baby-boomers, nés dans les années 50-60, génération « X » des années 70, génération « Y » dite aussi « Millénials » ou « digital natives » des années 80-mi/fin des années 90 et enfin les « Z », premiers humains à baigner dans un environnement numérique depuis leur naissance. La démographie (allongement de l'espérance de vie en bonne santé, baisse de la natalité) et les enjeux économiques poussent en effet à ouvrir le spectre des générations présentes au travail. Pour assurer la soutenabilité de notre système de retraite par répartition, des réformes ont été lancées faisant passer les plus 55 ans de 7% des actifs en 2000 à 16,9% en 2018 (Insee). Les projections Insee de 2020 tablent aussi sur une progression jusqu'à 2040 de la part des plus jeunes, à laquelle devrait contribuer le développement de l'alternance et de l'apprentissage. Le facteur intergénérationnel se pose de façon particulière au sein des collectivités territoriales car les seniors occupent une place de choix sur la scène politique française : en 2016, il y a quasiment autant de députés ayant entre 70 et 80 ans qu'entre 40 et 50 ans et

en 2018, plus de la moitié des conseillers intercommunaux et départementaux ont plus de 60 ans !



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Rares sont les facteurs susceptibles d'affaiblir durablement cette dynamique d'élargissement générationnel des organisations. On peut penser au fait que les jeunes sont plus attirés par une activité d'indépendants que ne l'étaient leurs aînés : 45% des 18-24 ans estiment que travailler à son compte donne plus de liberté et une meilleure conciliation des temps (enquête *Conditions de vie et aspirations*, Crédoc, 2016). Les représentations négatives sur l'employabilité des seniors et le manque d'investissement dans leur formation tout au long de la vie sont aussi des freins puissants. Enfin, de nombreux métiers sont encore difficilement conciliables avec le vieillissement (usure et pénibilités), ou accessibles aux plus âgés (ainsi, les entreprises du numérique sont essentiellement composées d'hommes jeunes diplômés).



## Impacts sur le travail

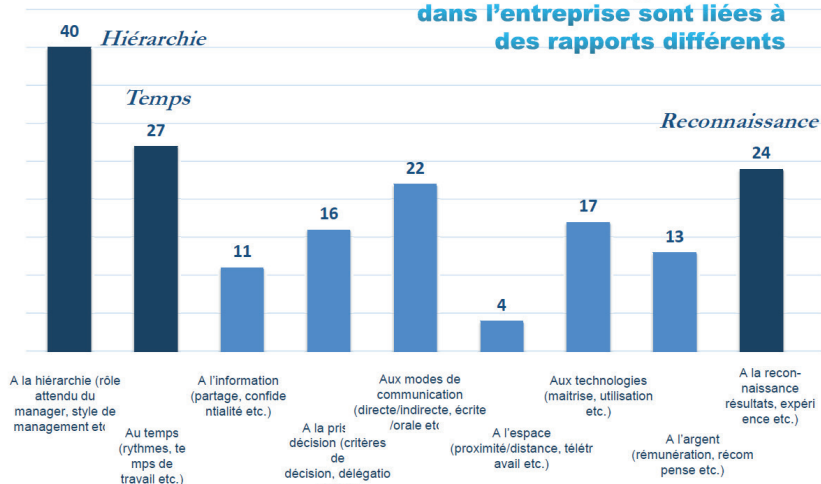
Cette montée de l'intergénérationnel a suscité moult analyses et discours faisant de l'âge un facteur structurant de la relation au

travail et à l'employeur. Chaque génération aurait des aspirations spécifiques en raison du contexte économique, politique et social dans lequel elle a évolué. Ainsi, les baby-boomers, entrés sans problème sur le marché du travail, seraient très respectueux de l'entreprise et de la hiérarchie. Les X, ayant connu des difficultés pour accéder à un emploi stable, seraient attachés à la réussite professionnelle et aux valeurs de l'entreprise. Ces deux générations seraient réfractaires au changement, déboussolées par le numérique. La génération Y, concomitante du numérique et de la crise économique, serait celle du « donnant-donnant ». Dans leur portrait dressé par l'APEC, ils sont des « individualistes en réseau », attachés à la collaboration, comme le montre le remplacement du terme « salarié » par celui de « collaborateur », en demande d'autonomie et de responsabilité, en quête de sens et d'une bonne rémunération, mais dans un rapport distancié à l'entreprise qui n'a pas ménagé leurs parents et grands-parents. Ils respecteraient l'expérience et les compétences des managers plus que le statut et en attendent direction, écoute et valorisation. Dans le public, on les dit moins soucieux de la culture territoriale que de la mission elle-même. Enfin les Z prolongeraient, en les accentuant, les attentes des Y : multiconnectés et multitâches, voire zappeurs,

ils sont réputés vouloir être utiles dans des organisations conviviales, inclusives, alignées sur leurs valeurs et leurs usages numériques. Le travail serait pour eux un facteur de bien-être et de socialisation, source de sécurité financière mais pas au détriment des valeurs.

Au final, ces différences générationnelles seraient sources de complexité et d'incompréhension et appelleraient à un « management par les âges », ou encore mieux « intergénérationnel », pour connecter les générations entre elles.

### Les causes de conflits entre générations dans l'entreprise sont liées à des rapports différents



InterGen Lab 2016 Marc Raynaud [www.omig.fr](http://www.omig.fr) Causes des conflits Intergénérationnels



#### Enjeux pour la société

Nombreux sont les chercheurs à souligner que l'âge n'explique pas plus les aspirations ou les pratiques que d'autres facteurs conjoncturels ou liés à des communautés d'expériences de vie ou de travail. Cette essentialisation des générations dans le monde professionnel serait, *in fine*, une grande réussite marketing ! Dans son avis sur *Les jeunes et l'avenir du travail* (2019, p.28), le CESE pointe ainsi une « jeunesse divisée sur son rapport au changement et ses aspirations au travail » entre ceux qui se vivent comme des « acteurs volontaires du changement » et ceux qui, sans nier le changement, sont à la recherche de stabilité ».

L'enquête d'Opinion Way - Horoquartz « Relation au travail : l'âge est-il vraiment un différenciateur ? » (2018) montre que beaucoup d'attentes sont transgénérationnelles : attachement à la valeur travail, sens, autonomie et souplesse d'organisation, rémunération, envie de se former, ou encore conciliation des temps. Nombre de ces attentes ont été initiées par les revendications des générations précédentes et les évolutions du travail comme la féminisation de l'emploi.

Plutôt que l'âge, il semble donc souvent plus pertinent de chercher à répondre aux besoins et attentes des employés en mobilisant des critères comme le sexe, les statuts (privé/public/fonctionnaires), les cultures métiers, la longueur de l'expérience dans un même milieu donnant le sentiment d'appartenir à une même tranche « d'âge professionnelle », les diplômes, ou encore les situations de vie générant des aspirations similaires (prise d'un nouveau poste, devenir jeune parent ou proche-aidant, avoir une maladie chronique, être en situation de handicap ou « usé » par une longue carrière, etc.).

Il apparaît que les différences générationnelles les plus marquantes sont liées aux usages numériques :

par exemple, l'utilisation du numérique au travail à des fins personnelles ou écouter de la musique en travaillant sont des pratiques bien plus courantes chez les Y et les Z que chez les X et les *baby-boomers*.



#### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les enjeux d'une cohabitation intergénérationnelle réussie au sein des collectivités sont nombreux : gestion des carrières longues ; dépassement des préjugés respectifs sur les générations ; transmission des savoirs ; implication des jeunes dans la vie de l'organisation.

La rémunération est un enjeu intergénérationnel particulièrement sensible dans la fonction publique contrainte par ses grilles de rémunération et sa progression de carrière à l'ancienneté. Des propositions de baisser le salaire des anciens se font entendre au nom d'une équité avec les jeunes générations aux parcours moins linéaires et qui subissent une baisse du pouvoir d'achat très marquée dans la fonction publique territoriale (DGAP, 2020).

La fonction publique peine aussi à prendre en compte le renversement de la hiérarchie des compétences lié au déploiement du numérique : dans certains domaines, les jeunes générations sont plus expertes que leurs aînés, et leurs pratiques peuvent être plus en phase avec celles d'une partie des usagers (dématérialisation, innovation ouverte...). Comment valoriser cela ? La création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) en 2014 est un premier pas. Les jeunes fonctionnaires sont d'ailleurs plutôt favorables à une rémunération et une progression prenant davantage en compte l'engagement et le travail.



# Travail plaisir, travail gagne-pain, duel ou duo ?

Les nouvelles générations sont réputées avoir un rapport au travail qualifié de post matérialiste, mettant l'accent sur l'épanouissement personnel que procure l'activité professionnelle, plus que sur les conditions matérielles (salaire, sécurité, etc.) que celle-ci permet. Si cette vision se vérifie en partie, elle est à nuancer. En effet, ce sont souvent les travailleurs les plus aisés et éduqués qui expriment ces aspirations, tendant à masquer un rapport au travail bien plus instrumental pour une large partie de la population, cantonnée à des emplois de faible qualité et à des situations souvent précaires.



## La tendance en bref

Le marché de l'emploi connaît une recomposition profonde depuis vingt ans, marquée par le recul du secteur manufacturier (moins 20 % d'emploi depuis le début des années 2000) et la forte croissance du secteur tertiaire (plus 27 %) <sup>19</sup>. Les emplois à forte valeur ajoutée sont également en augmentation, avec par exemple une croissance nette des recrutements de cadres ces dernières années <sup>20</sup>. À l'opposé, les emplois très peu qualifiés sont aussi en augmentation, sous l'impulsion de l'économie de plateforme, de l'automatisation des tâches, de la croissance du secteur de l'aide à la personne, de l'immigration (qui alimente des secteurs comme le BTP, le nettoyage ou l'agriculture) <sup>21</sup>, et du subventionnement de l'État (baisse des charges sur les bas salaires, prime d'activité, etc.). Ainsi se dessine une polarisation du marché de l'emploi combinant une forte hausse des emplois très qualifiés, une hausse modérée des emplois peu qualifiés, et un net recul des emplois intermédiaires. Cette évolution qui affecte de nombreux pays dont les États-Unis dès les années 1980, semble prendre de l'ampleur en France. Dans

la configuration qui se met en place, **des travailleurs très qualifiés, bien payés, mobiles et recherchant l'épanouissement dans le travail cohabitent donc avec des travailleurs précaires pour qui les conditions matérielles sont primordiales**, et qui ne peuvent trouver de potentiel de réalisation personnelle dans un travail de moindre qualité. La valorisation grandissante des dimensions intrinsèques du travail (quête de sens, réalisation de soi, accord éthique, etc.) apparaît donc comme une tendance circonscrite aux couches professionnelles privilégiées. Pour une large fraction de la population active, le travail demeure un gagne-pain et peut difficilement s'envisager comme une fin en soi.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Certains auteurs utilisent l'image du sablier pour décrire un marché du travail dans lequel les professions intermédiaires trouvent de moins en moins leur place à cause notamment de l'automatisation qui détruit de nombreux emplois : avec

la robotisation, le *big data* et l'intelligence artificielle, nombre de fonctions manuelles, mais aussi immatérielles et de médiation disparaissent, et les nouveaux métiers qui émergent en relation avec ces mutations technologiques tendent à renforcer les très hautes qualifications et les plus basses. Cette dualisation du marché du travail apparaît donc comme une lame de fond difficile à contrer. Pour autant, de nombreux facteurs sont susceptibles de moduler son ampleur : législation du travail (quelle place pour les CDD courts ?) ; emplois peu qualifiés (poursuite ou remise en cause de la politique de subventionnement par l'État des bas salaires qui n'incite pas à la montée en gamme des productions ?) ; formation professionnelle (vers un accès facilité pour les chômeurs et pour les moins qualifiés, qui ont aujourd'hui moins accès à la formation que les autres catégories professionnelles ?) ; réinvention des métiers (demain, un renouveau de l'artisanat et d'une agriculture de qualité ?) ; etc.



### Enjeux pour la société

L'insertion professionnelle est une composante centrale de l'intégration à la société. En effet, « plus l'individu est intégré dans la sphère professionnelle, plus il a de chances d'être reconnu pour sa contribution à l'activité productive et valorisé dans la société, et plus il a de chances également de jouir d'une sécurité face à l'avenir. Ces conditions sont favorables à son engagement dans l'action collective, à son épanouissement familial et à sa participation régulière aux affaires de la Cité. Lorsque l'individu ne peut bénéficier de ces conditions et doit affronter la précarité professionnelle, il risque de connaître également des difficultés dans les autres sphères de l'intégration »<sup>22</sup>.

Pour Serge Paugam, l'intégration professionnelle idéale (« intégration assurée ») combinerait la reconnaissance symbolique (le travailleur éprouve de la satisfaction) et matérielle (condition matérielle suffisante pour planifier un avenir). Sans ces conditions optimales, l'intégration peut être incertaine (satisfaction au travail mais instabilité de l'emploi), laborieuse (insatisfaction mais stabilité) mais aussi disqualifiante (insatisfaction et instabilité).

Privés de sens, de reconnaissance et de stabilité, des travailleurs inscrits dans le schéma de l'intégration disqualifiante ont toutes les chances de cumuler d'autres handicaps : difficultés familiales (moindres chances que les autres salariés d'avoir de bonnes relations de couple et de famille) et sociales (éloignement de la politique, de la vie collective de l'entreprise, perte de confiance, etc.), risques psychosociaux, apathie, etc. C'est finalement l'individu dans son entièreté qui se retrouve disqualifié par une situation professionnelle précaire et sans qualité.

Un clivage fort s'installe alors entre les travailleurs qualifiés qui jouissent d'un travail enrichissant (à tous points de vue) et les autres : le mouvement d'élévation et d'égalisation des classes sociales qui a caractérisé les Trente Glorieuses semble bel et bien rompu. Sur le long terme, l'accentuation continue de ce clivage peut avoir de lourds impacts notamment en termes de cohésion sociale.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Les collectivités territoriales, malgré des grilles de salaires moins ouvertes que dans le privé ne sont pas à l'abri des risques de dualisation. Le recours à des délégués de service public et à des contrats courts peut dans certains cas générer de la précarité aux marges de l'institution. En interne, certaines catégories d'agents sont assimilables à des travailleurs pauvres, notamment des agents de catégories C ne parvenant plus à se loger au cœur des agglomérations à cause de la hausse du coût des logements. Certains emplois des services urbains ainsi que dans les métiers du social et de l'aide à la personne apparaissent comme des métiers d'usure et, dans les faits, les mobilités professionnelles sont loin d'être toujours anticipées et favorisées. Enfin, le clivage entre les professionnels pour qui le travail peut être une fin (cadres...) et ceux pour qui il reste un moyen (agents d'exécution...) est présent dans le secteur public aussi bien que dans le secteur privé.

La formation et l'appui à passer les concours, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'accompagnement des mobilités professionnelles, la politique sociale de l'employeur (aide aux agents en difficulté, subventionnement des loisirs et de la culture...), les politiques de qualité de vie au travail (QVT) apparaissent alors comme de puissants leviers aux mains des collectivités pour limiter les risques de dualisation. Par ailleurs, les collectivités peuvent aussi mobiliser le levier des valeurs (valeurs du service public à l'usager) pour favoriser la cohésion entre des groupes professionnels entre lesquels la défiance peut se développer à la faveur de la dualisation (cols bleus contre cols blancs, agents de terrain contre agents du siège, etc.).



# La flexibilité horaire pour mieux concilier vies personnelle et professionnelle

Le mot flexibilité a longtemps souffert d'une image péjorative en France. Il s'est transformé en aspiration, parce qu'il porte la promesse d'un meilleur équilibre dans l'engagement entre sphère professionnelle et sphère privée. Cette tendance confronte les acteurs publics à de multiples questions et incertitudes.



## La tendance en bref

L'étude «Tendances mondiales en talents 2019» (Mercer) indique que parmi les aspirations les plus partagées, figure celle d'avoir des horaires de travail flexibles. Cette évolution est favorisée par les transformations du rapport au travail, le besoin de flexibilité d'entreprises, la révolution numérique. Le concept de conciliation emploi-famille est apparu avec la hausse de l'activité féminine au cours des années 1990.

Aux yeux de bien des femmes, la rigidité de l'organisation du travail empêche de concilier vie professionnelle et vie privée, voire, dans certains pays, pousse vers le travail au noir. Les enquêtes soulignent néanmoins que **la demande d'élasticité horaire est désormais portée par les hommes comme par les femmes, et ceci à tous les âges de la vie**<sup>23</sup>. C'est dans la « génération sandwich » (40-60 ans) que cette demande est la plus forte en France (83%), pour s'occuper de parents âgés et d'enfants pas tout à fait autonomes<sup>24</sup>.

Les modalités de travail flexibles qui reviennent à donner aux travailleurs la possibilité d'ajuster la durée, les horaires et le lieu de travail en fonction de leur situation sont nombreuses

(télétravail, horaires variables, crédits d'heures, temps partiel, souplesse d'utilisation des congés, ...) et se réinventent à grande vitesse.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Les vents sont favorables au déploiement de cette tendance, d'autant qu'encore un salarié sur deux en France ne dispose d'aucune latitude sur ses heures d'arrivée et de départ. Son déploiement dépendra probablement de la balance entre avantages et inconvénients perçus, tant du côté des travailleurs que des employeurs. Des signaux faibles laissent augurer que la tendance pourrait favoriser des statuts d'emploi combinant flexibilité horaire et sécurité. Si le travail salarié arrive à réaliser cette combinaison, il pourrait être gagnant au détriment du travail indépendant. **Les jeunes dits de la génération Z, nés après 1997, sont nombreux à vouloir combiner liberté d'organisation et sécurité** selon l'étude menée par Mazars et Opinion Way en 2019, qui résume « *De la liberté oui... mais en CDI* »<sup>25</sup>. 73% d'entre eux attendent de l'employeur qu'il permette d'organiser ses

horaires de travail de façon plus flexible, mais ils ne sont que 25% à percevoir l'auto-entrepreneuriat comme la solution.

Le statut d'indépendant est associé à l'insécurité. Bien des jeunes disent leur besoin de se dégager des créneaux larges pour cumuler d'autres activités que le travail. « *Le temps partiel et les horaires moins lourds apparaissent comme une alternative à ce changement de mentalité. L'avenir semble surtout porté vers une façon de travailler hybride en sécurisant une partie de son activité (et de son revenu) en CDI à laquelle s'ajoute d'autres types d'activité : Freelance, création d'entreprise ou activité associative ou personnelle...* »<sup>26</sup>.



## Impacts sur le travail

Cette aspiration pousse à **la remise en cause des trois unités de temps, de lieu et d'action caractéristiques du modèle fordiste**. Elle contribue à l'attractivité des statuts d'indépendants, à la flexibilisation du travail, ainsi qu'au développement du *coworking*, du télétravail et du travail en dehors des horaires habituels.



Les impacts positifs de la flexibilité horaire se mesurent au moins à quatre niveaux :

1) Associés ou non à des dispositifs de garde des enfants, les aménagements horaires font que les mères sont moins contraintes d'interrompre leur carrière. Là où ces aménagements existent, les aspirations professionnelles des femmes et leur taux de maintien dans l'entreprise augmentent<sup>27</sup>.

2) Ces modalités contribuent au maintien du personnel dans l'entreprise, à sa motivation et son engagement. Une enquête menée dans 17 pays<sup>28</sup> a démontré la corrélation entre la possibilité de choisir son environnement de travail et le niveau d'engagement. Les salariés apprécient par exemple de n'être pas tenus de poser une demi-journée pour s'absenter quelques heures pour telle ou telle raison. **Les horaires souples sont un antidote à l'absentéisme et au turn-over, et à ce titre réduisent les coûts cachés dans l'entreprise.**

3) Les dispositifs de télétravail permettent aux salariés de gagner sur le temps de transport et de dégager du temps pour des activités, liées ou non au travail.

4) La flexibilité des horaires est un atout en termes de recrutement. Un salarié français sur deux dit être prêt à changer d'entreprise pour un environnement de travail plus flexible.

Cette tendance a aussi des impacts négatifs, ce qui en souligne les risques :

1) Toutes les femmes n'en tirent pas profit. La flexibilité dégrade la conciliation travail-famille des femmes cadres.

2) **Les cadres, qui jouissent de la plus grande autonomie pour organiser leurs horaires le payent par un surcroît de travail.** Le temps de travail annuel moyen des Français a considérablement baissé depuis 1975, sans que les cadres bénéficient de ce mouvement (Insee, Portrait Social 2019).

3) Cette tendance porte un risque de surinvestissement des salariés qui est d'autant plus favorisé par le numérique. La tendance à la disparition de la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle (« blurring ») provoque des dégâts qu'on commence à peine à mesurer. Par ailleurs, l'autonomie accordée au salarié dans l'organisation de son temps de travail a pour contrepartie un contrôle indirect plus fort (évaluation, direction par objectifs, rémunération à la performance, ...).

4) Il existe un risque d'isolement des salariés et de délitement du lien au sein des équipes.



### Enjeux pour la société

La flexibilité des horaires contribue à la désynchronisation des temps sociaux. Faut-il s'en réjouir ? Jusqu'à quel point ? Par ailleurs, le télétravail bouleverse les repères spatio-temporels habituels. Cela contribue à un temps sans limites claires, que chacun organise voire ritualise à sa manière. Choisi par les uns, ce rapport au temps est subi par d'autres. Les chercheurs se divisent par ailleurs sur la question de savoir si nous avons ou non besoin de la dualité travail-vie personnelle pour structurer nos vies.



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

Un enjeu consiste à définir le cadre dans lequel la flexibilité peut s'exercer. **Le développement du télétravail pose en effet de redoutables questions d'organisation, d'équité (dès lors que tous les métiers ne peuvent pas y avoir accès), et de vie des collectifs de travail** : quels jours faut-il bloquer sans possibilité de télétravail ? Quelles règles pour que le télétravail s'adapte aux temps collectifs dans l'espace de l'employeur ? Jusqu'où aller dans une approche individualisée de la flexibilité, qui serait fonction des missions des agents et de leur autonomie par exemple ? Un autre enjeu porte sur la manière de combiner flexibilisation des horaires de travail et accueil du public. Dans une étude sur « Les nouvelles temporalités territoriales » (2017) les élèves de l'INET estiment que le rôle du service public n'est pas de construire une ville disponible 24h sur 24. Il convient de la même manière de penser les limites de la flexibilité.



# Une attente croissante de protection face aux effets négatifs du numérique

L'impact du numérique sur le travail est perçu sous un jour nettement positif. Mais le sentiment prend de l'ampleur qu'il convient de poser des garde-fous et d'apprendre à se protéger de certains effets. L'acteur public peut se préparer à voir monter la défiance envers le numérique. Il peut néanmoins éviter à son niveau que cette tendance s'approfondisse, ceci de multiples manières, y compris en veillant à ne pas s'emprisonner dans des logiques d'optimisation.



## La tendance en bref

La perception de l'impact des outils numériques sur le travail est positive. Ceux-ci favorisent, aux yeux d'une majorité de travailleurs en France, la réactivité dans l'échange, l'organisation du travail d'équipe, l'autonomie professionnelle, la flexibilité dans les horaires de travail, la possibilité de nouvelles formes d'organisation telle le télétravail<sup>29</sup>. Mais des effets indésirables sont apparus, ce qui fait que la perception devient mitigée sur bien des sujets, et qu'il n'est pas exclu que le rapport coûts/avantages initialement perçu par les salariés comme favorable au numérique puisse à terme s'équilibrer voire s'inverser.

Des perceptions se sont consolidées ces dernières années : le numérique entraîne une intensification des rythmes du travail, une surcharge d'informations non sollicitées, des interruptions perturbant l'activité, et il contribue au sentiment d'urgence permanente. Le niveau de confiance envers le numérique part de très

haut, mais il s'érode au fil du temps. Ses conséquences sur l'organisation et la qualité de vie au travail sont désormais perçues sous le signe de l'ambivalence. Le numérique est aussi associé à la fatigue (43 % des salariés français), au stress, au travail répétitif, à la moindre coopération avec les collègues, au rapport plus distant avec les clients ou usagers, voire à la dégradation du lien social. D'où des mots (infobésité, technostress...) et des questions nouvelles. L'hyper choix permis par le numérique est-il si bénéfique que cela, dès lors qu'il engendre de l'épuisement informationnel ? Le débordement des sphères professionnelles et privées ne devient-il pas un problème majeur, et dans les deux sens, puisque le travail s'invite dans la sphère privée et inversement ?

La moitié des salariés en France travaille le soir, presque autant le week-end, et une majorité de cadres déclarent travailler durant leurs jours de repos. Ces mêmes cadres font, ce n'est pas un hasard, désormais

apparaître l'équilibre vie privée/vie professionnelle comme une priorité. L'omniprésence du numérique contribue par ailleurs au sentiment de surveillance latente, et d'autres sujets renforcent le caractère mitigé voire critique des perceptions, tel celui des impacts négatifs du numérique sur l'environnement et le climat (pollution numérique).



## Contre-tendances & bifurcations possibles

Il est difficile d'anticiper le devenir de cette tendance. Les outils numériques peuvent réduire des pénibilités ou accroître la charge de travail, être vécus comme émancipateurs ou aliénants (Mériaux, 2017)<sup>30</sup>, et en fonction du rapport perçu coûts/avantages être plébiscités ou rejetés.



## Impacts sur le travail

Les personnes acquièrent de nouvelles compétences pour maîtriser les effets négatifs du



numérique, comme par exemple mettre des plages horaires fictives sur leur agenda, ou se déconnecter de temps à autre (un salarié français sur deux déclare faire une activité récréative toutes les 2 heures). Mais toutes ne sont pas à égalité face aux opportunités et risques apportés par le numérique.



### Enjeux pour la société

Cet effet de bascule se mesure aussi dans la société. Les espoirs considérables placés par certains dans le numérique, par exemple de renforcement de la démocratie, d'éducation, d'accès à l'information, etc. laissent la place à une vision mitigée. Concernant la démocratie, il suffit de penser au développement des *fake news*, du complotisme, des bulles idéologiques sur les réseaux sociaux, dont il est difficile de savoir s'il est compensé par l'extraordinaire diffusion d'informations ou l'émergence des lanceurs d'alerte.

Réguler la coexistence de ce qu'on appelle parfois les « deux numériques », celui de l'automatisation, de la substitution hommes/machines, de l'optimisation, du contrôle d'un côté, et celui de la collaboration, de la redistribution des informations et de parcelles de pouvoir de l'autre, s'avérera déterminant à l'échelle de la société pour arriver à en limiter les externalités négatives (Mériaux, 2017).



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'acteur public peut se préparer à voir monter la défiance envers le numérique, à travers de nouveaux sujets qui en soulignent des effets délétères. Il existe un débat autour des ondes, de la 5G, des équipements (ex. lumière bleue) et bien d'autres sujets devraient surgir. On constate par ailleurs que bien des agents publics sont équipés d'outils sans être formés à leur usage. Certains d'entre eux découvrent chez le médecin les effets sur leur santé d'un mésusage. De façon générale, les professionnels expriment de fortes attentes de formation et d'accompagnement pour s'assurer d'une maîtrise des outils, que seule une fraction d'entre eux maîtrise vraiment. Partout, les professionnels disent leur besoin d'outils discutés, co-construits, qui tiennent compte de leur activité<sup>31</sup>. Autant en profiter pour aborder la question

des usages, à côté d'autres sujets comme la protection et la gestion des données, l'éthique numérique, ou l'accompagnement au télétravail.

Pour éviter que la tendance à la défiance s'accroisse, il est en effet probable que l'acteur public doive accompagner de réflexion la mise en œuvre des outils numériques. Les logiques d'optimisation et de temps réel que portent ces outils peuvent en effet entrer en tension avec les valeurs du service public.

L'enquête « Le travail social et médico-social à l'heure du numérique » (2019) menée auprès du personnel de la Métropole de Lyon avait souligné que le numérique est approprié tant qu'il est perçu comme au service des missions. En revanche, si dans le cadre du travail social il est perçu comme évacuant l'humain, il peut être rejeté par les professionnels. Les technologies numériques possèdent des capacités à la fois d'autonomie et d'émancipation, et d'aliénation et de prescription, qui se déploient en fonction de leur contexte d'appropriation. Il convient à l'acteur public de faire avec ces deux logiques en tension pour favoriser le déploiement des capacités bénéfiques du numérique.

Il reste que les employeurs, publics comme privés, n'ont pas la main sur tout. La problématique de la connexion permanente, par exemple, a impacté la sphère personnelle comme elle a impacté la sphère professionnelle, et bien des gens ont appris à importer des stratégies de l'une vers l'autre.

Lors d'une recherche sur la déconnexion en voyage, on s'est aperçu que le voyageur est davantage contraint de rester connecté et joignable en raison des attentes de sa famille que par la pression de son entreprise. Face à l'attente sociale de disponibilité ou de joignabilité, le chercheur Pierre Laniray estime alors qu'il n'est guère réaliste pour les entreprises de s'efforcer de réguler au niveau professionnel des comportements ayant largement cours dans la sphère privée<sup>32</sup>.



# Relativiser la place du travail pour mieux en redéfinir les contours

Et si la vraie richesse au 21<sup>e</sup> siècle était de disposer de son temps ? Si certains pronostiquent depuis longtemps la fin du travail sans que cela ne semble se réaliser, les questions de réduction du temps de travail, de revenu universel, ou de recomposition des sphères de vie se posent régulièrement, s'appuyant sur des enjeux et idéologies divers.



## La tendance en bref

La centralité du travail est connexe au temps important que tout un chacun lui consacre, à son rôle dans la construction des identités individuelles, et au lien existant entre les positions professionnelles des individus et leur statut social. Questionner la centralité du travail revient alors à interroger des dimensions multiples de la vie familiale et sociale des individus.

De nombreux questionnements tournent autour des articulations entre le travail et les activités personnelles. À l'échelle de la vie, la part dédiée au travail n'a cessé de diminuer dans les pays occidentaux, passant de 40% en 1900 à 10% dans les années 2000<sup>33</sup> du fait de réformes dans le champ du travail lui-même (congrés payés, temps de travail hebdomadaire...), de l'allongement de la durée des études, mais aussi de l'augmentation de l'espérance de vie. Au bout du compte, nous disposons de quatre fois plus de temps libre aujourd'hui qu'il y a un siècle.

**Le travail occupant quantitativement moins de place dans nos vies, nos activités et liens sociaux extra professionnels se multiplient par ailleurs, contribuant à relativiser le rôle du travail dans la construction de nos identités** : chacun peut

être employé, mais aussi militant ou bénévole, sportif, parent, voyageur ou lecteur passionné. Le développement des capacités professionnelles et de l'employabilité passe d'ailleurs de plus en plus par le hors travail. À l'occasion d'une étude européenne de 2009, 68% des Français déclaraient que le travail tenait une place très importante dans leur vie<sup>34</sup>. Ils sont aussi ceux qui, parmi les européens, accordent le plus d'importance aux dimensions intrinsèques du travail (épanouissement, quête de sens, accomplissement, utilité sociale)<sup>35</sup>. Toutefois, d'après la même étude, les Français sont aussi les plus nombreux d'Europe à souhaiter que le travail prenne moins de place dans leur vie (65%).

Cet apparent paradoxe révèle un malaise vis-à-vis du travail, qui semble ne pas répondre aux attentes actuelles d'utilité sociale, d'épanouissement personnel, et de meilleure conciliation des temps professionnels et personnels. Il en découle une montée des risques psychosociaux, mais aussi un rapport plus instrumental au travail pour une partie de la population, tentée d'assouvir ses aspirations contrariées dans d'autres sphères que le travail.



## Contre-tendances & bifurcations possibles

La relativisation du travail se manifeste différemment en fonction des catégories socio-professionnelles, et de chaque parcours de vie (charge familiale, niveau de diplôme, modèle parental, etc.). **Si pour beaucoup il n'est plus question de « perdre sa vie à la gagner », pour certains cela passe par un accroissement significatif de la productivité au travail et hors travail (en d'autres termes, mener plus d'activités dans d'autres sphères de vie ne signifie pas pour autant moins travailler).**

**En revanche, des collectifs font de la réduction du temps de travail un prérequis.** C'est le cas par exemple du Collectif Travailler Moins, du Mouvement pour un Développement Humain, ou encore de la Coopérative d'Inactivité qui revendique la possibilité d'un temps partiel choisi, le choix de ses horaires, le revenu universel, ou encore la semaine de trois jours. Le travail contraint comme condition de survie sociale et matérielle est dénoncé par ces acteurs, qui souhaitent que les personnes puissent se définir et s'épanouir autrement que par leur situation professionnelle. Pour eux, moins travailler doit permettre de prendre soin de

soi, de gagner en productivité et bien-être, d'éradiquer le chômage en répartissant le travail disponible, de mieux redistribuer les richesses produites, mais aussi de prendre soin de l'environnement (moins produire, moins consommer, plus jardiner, réparer et s'entraider). Mais la réduction du temps de travail promue par ces collectifs se heurte à d'autres points de vue construits autour d'arguments économiques qui ont toutes les chances de peser lourd à l'avenir. Dans un rapport du Sénat de 2016<sup>36</sup>, Albéric de Montgolfier note ainsi que la réduction du temps de travail que nous avons connu ces dernières décennies n'a pas permis d'accroissement significatif du capital, ni du PIB potentiel.

Dans un contexte de compétition mondialisée dans lequel les Français travaillent moins longtemps et pour plus cher que les principaux pays concurrents, il faudrait à l'inverse, explique-t-il, augmenter le temps de travail sans compensation salariale pour augmenter la compétitivité des entreprises.



### Enjeux pour la société

Si pour une fraction de la population la centralité de l'emploi doit être relativisée, le « travail » entendu comme activité socialement utile semble pour sa part bien moins remis en cause. Derrière les idées égalitaires, écologiques, ou encore décroissantes qui incitent à partager l'emploi et à réduire la place du travail, **on décèle chez les individus une aspiration forte à se concentrer sur des activités utiles et porteuses de sens, que l'emploi d'aujourd'hui n'est souvent pas en mesure d'apporter** (s'investir dans une association, faire du travail domestique, s'entraider ne sont pas reconnus comme des activités productives et donc gratifiées d'une rémunération). Ce sont nos représentations collectives qui sont ici interrogées : la valeur d'une activité doit-elle être considérée uniquement pour sa contribution au PIB ? L'intégration sociale devrait-elle être déterminée par l'accès à un emploi ? L'emploi et le revenu doivent-ils rester liés ?



### Enjeux pour les collectivités publiques territoriales

L'action en faveur de la transition environnementale, de plus en plus active sur de nombreux territoires, offre un cadre propice pour penser la création de valeur sous toutes ses formes et construire des politiques publiques qui valorisent autant l'utilité sociale que la production de richesse économique. **Pour les collectivités territoriales qui déploient ces politiques publiques, il semble indispensable de veiller à la cohérence des valeurs promues à l'extérieur et en interne. Il s'agit alors d'apporter des réponses aux attentes en matière de qualité du travail, de sens, de qualité de vie, d'autonomie, d'articulation des temps professionnels et personnels, etc., qui prennent de l'importance et agissent autant sur l'attractivité que sur la performance.**



# Notes & Bibliographie

## Notes de bas de page :

1. <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/reconversion-professionnelle-de-cadre-a-artisan-tout-plaquer-pour-un-metier-manuel-est-ce-que-ca-pai.html>
2. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/06/06/20002-20170606ARTFIG00130-les-francais-plebiscitent-le-changement-de-vie-professionnelle.php>
3. Par exemple : <https://www.eveilauxmetiers-lyon.org/>, <https://www.loutilenmain.fr/l-outil-en-main-concept.html> ou <https://www.ec-lyon.fr/actualites/2019/concours-artisanlab-initier-futurs-ingenieurs-aux-metiers-artisanat>
4. *Du labeur à l'ouvrage*, Laëtitia Vitaud, Calmann-Levy, 2019
5. D. Rodet, « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'IRES*, n°99, 2019.
6. C. Lebas, « Carrière d'auto-entrepreneur et rapports (critiques) au travail : comment les coursiers à vélo font émerger des contestations », *La Revue de l'IRES*, n°99, 2019.
7. Dominique Méda, Patricia Vendramin, enquête SPREW conduite en 2006-2008 dans six pays européens dont la France.
8. Sylvie Monchatre, « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, vol. 49, n° 4, 2007.
9. IFOP, « Les Français et la mobilité professionnelle, vague 2 », 2018.
10. Bertrand Lhommeau, Christophe Michel, « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? », *Dares Analyses*, n° 49, novembre 2018.
11. Mickaël Portela, Camille Signoretto, « Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? », *Revue économique*, vol. 68, no. 2, 2017.
12. Entretien 28/06/2019, site Monster, <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/verite-reconversion-professionnelle-emploi>.
13. Typologie réalisée par le cabinet de formation et d'accompagnement SomanyWays sur la base d'un échange avec 150 jeunes de 20 à 35 ans (<https://www.somanyways.co/carrieres-lineaires-cest-fini/>).
14. Bohas A., Fabbri J., Laniray P. et De Vaujany, F.-X. (2018) « Hybridations salariat entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat – alterné », *Technologie et innovation*, ISTE OpenScience, 18 (1).
15. Jolly C. et Prouet E. (2016) « L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ? », *France Stratégie*, n°2016-04 mars.
16. Lebas C. (2019) « Carrière d'auto-entrepreneur et rapports (critiques) au travail : comment les coursiers à vélo font émerger des contestations », *La Revue de l'IRES*, 2019/3 (n° 99), p. 37-61.
17. Linhart D. (2017) « L'ubérisation du code du travail n'est pas une fatalité, Imaginer un salariat sans subordination », *Le Monde diplomatique*.
18. Bohas A., Fabbri J., Laniray P. et De Vaujany F.-X. (2018) « Hybridations salariat entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat – alterné », *Technologie et innovation*, ISTE OpenScience, 18 (1).
19. OCDE (2019), *L'avenir du travail, Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019*. <https://www.oecd.org/fr/emploi/Perspective-de-emploi-2019-Highlight-FR.pdf>
20. Apec (2018, décembre), *Mutations du marché de l'emploi cadre : enjeux pour 2019*. <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%C3%A9tudes/pdf/mutations-du-marche-de-lemploi-c>
21. Jolly C. et Prouet E. (2016), *L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections ?*, France Stratégie, n°2016-04 mars. - [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ddt-avenir-travail-10-03-2016-final_0.pdf)
22. Paugam S. (2007, juin), *Quand l'intégration professionnelle devient disqualifiante*. *Économie & Humanisme*, numéro 381, [http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r381\\_24\\_integrprofdisqualifiante.pdf](http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r381_24_integrprofdisqualifiante.pdf)
23. Nadia Lazzari Dodeler, Diane-Gabrielle Tremblay, « Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie », *Question(s) de management*, vol.6, n°2, 2014.
24. Enquête Opinion Way pour Horoquartz, *Relation au travail : l'âge est-il vraiment un différenciateur ?*, 2018.

25. FUTURE OF WORK : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?
26. Site web [www.kommanddo.co](http://www.kommanddo.co), « Travail et flexibilité oui, mais en CDI ! », 2 mars 2020.
27. OIT, Le travail et la famille - *Comment créer un lieu de travail favorable à la famille*, 2015.
28. « L'engagement et l'espace de travail dans le monde », Ipsos pour Steelcase, 2016.
29. TNS Sofres/ANACT 2016, *Comment salariés et dirigeants français perçoivent les effets du numérique sur les conditions de travail ?* et OpinionWay/Eléas 2018, *L'impact des outils numériques professionnels sur les salariés français*.
30. Entretien avec Olivier Mériaux, *Sociologies Pratiques* n°34/2017.
31. Entretien avec Marc-Éric Bobillier-Chaumon, *Sociologies Pratiques*, vol. 34/2017.
32. Pierre Laniray, « Faut-il vraiment déconnecter ? Enjeux autour de la mise en œuvre du droit à la déconnexion », *L'état du management* 2020.
33. Jean Viard, *Le Triomphe d'une utopie. Vacances, loisirs, voyages : la révolution des temps libres*, Éditions de L'Aube, 2015.
34. Étude du CESE, 2019. *Les jeunes et l'avenir du travail*, Dominique Castéra et Nicolas Gougain. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019\\_09\\_jeunes\\_avenir\\_travail.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf)
35. « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? », Davoine Lucie, Méda Dominique, *Informations sociales*, 2009/3 (n° 153), p. 48-55. DOI : 10.3917/inso.153.0048. URL : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-48.htm>
36. Sénat, Rapport d'information n°292 (2015-2016) de M. Albéric de Montgolfier, fait au nom de la commission des finances, déposé le 13 janvier 2016

### Références et bibliographie :

- Laidet S. (2019), *Reconversion professionnelle de cadre à artisan : tout plaquer pour un métier manuel, est-ce que ça paie ?*, Cadreemploi. \_ <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/reconversion-professionnelle-de-cadre-a-artisan-tout-plaquer-pour-un-metier-manuel-est-ce-que-ca-pai.html>
- Scappaticci E. (2017), *Les Français plébiscitent le changement de vie professionnelle*, *Le Figaro*. \_ <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/06/06/20002-20170606ARTFIG00130-les-francais-plebiscitent-le-changement-de-vie-professionnelle.php>
- Vitaud L. (2019), *Du labeur à l'ouvrage*, Calmann-Levy.



---

WWW.

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DIALOGUE PUBLIC  
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CEDEX 03