

Résumé

Au cours des dernières décennies, les développements technologiques, et en particulier la digitalisation, ont eu un impact important sur le monde du travail. Le mode de travail devient de plus en plus flexible, et cela à plus d'un titre :

- l'accès à Internet, également depuis les téléphones portables, permet aux employés de gérer les données de leurs entreprises depuis leur domicile ou en déplacement (flexibilité spatiale),
- des modèles d'horaires annualisés ou reposant sur la confiance remplacent peu à peu les modèles traditionnels qui impliquent des heures de bureau fixes (flexibilité temporelle),
- les travailleurs s'engagent dans des équipes qui gèrent des projets de durée réduite et ne gardent ainsi plus la même place de travail pendant des décennies (flexibilité organisationnelle),
- les entreprises adaptent leurs effectifs à la charge de travail et, le cas échéant, externalisent certaines charges (flexibilité numérique).

Le but de cette étude est de montrer les conséquences de ces différents développements sur la place du travail rémunéré dans notre société, mais également d'examiner dans quelle mesure les particularités de ces nouvelles formes de travail sont compatibles avec le droit actuel ainsi que les conséquences politico-économiques qui en découlent.

Les résultats principaux de l'étude sont résumés ci-après.

1. La place du travail dans notre société sous-tend une combinaison dangereuse entre une « flexibilisation spatio-temporelle » et l'émergence des « travailleurs-entrepreneurs ».
2. Le cadre juridique est généralement connu. Il est toutefois nécessaire de trouver un juste équilibre entre davantage de réglementations légales et une autorégulation des partenaires sociaux. Néanmoins, les bourses aux emplois en ligne devraient être examinées de façon plus approfondie.
3. D'un point de vue politico-économique, quelques améliorations mineures s'opposent à de nombreuses détériorations, qu'elles soient légères ou conséquentes.

4. A l'avenir, le partenariat social sera une condition cadre nécessaire à la flexibilité du travail.
5. Sur le radar des systèmes de monitoring et de contrôle, différents éléments tels que les données prédictives sont encore absents.

Les différents types de flexibilisation progressent de manière variable

Flexibilité temporelle

Le travail à temps partiel est établi depuis longtemps et, en 2014, 37% des travailleurs suisses avaient choisi cette forme de travail. Ce taux se situe dans le haut du classement européen. Ces travailleurs sont souvent d'avis qu'ils parviennent ainsi à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée (Life-Domain-Balance). Toutefois, ils estiment également que leurs chances de carrière sont souvent plus faibles que celles des travailleurs à temps plein. Environ 61% des travailleurs suisses utilisent des modèles de temps de travail flexible, tel que l'horaire mobile. Cette flexibilité est très appréciée mais elle peut devenir problématique, lorsque l'employé renonce complètement à l'enregistrement de son temps de présence.

Flexibilité spatiale

Environ un quart des travailleurs suisses bénéficient du Home Office (travail à la maison) : la Suisse se situe ainsi également en haut du classement européen. Le travail mobile se développe de plus en plus ; il inclut, outre le travail à la maison, le travail chez les clients et le travail en déplacement. Parallèlement, les entreprises se tournent de plus en plus vers le Desk-sharing qui leur permet de bénéficier d'une infrastructure informatique plus flexible. Pour autant que le Home Office se fasse à la demande de l'employé et non en plus du travail régulier au bureau, cette forme de flexibilité du travail offre plusieurs avantages : une productivité augmentée, une satisfaction plus importante et un meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée.

Flexibilité numérique

La flexibilité en terme de volume de personnel se traduit, entre autres, par le travail temporaire, par des contrats liés à des projets spécifiques ou par de nouvelles formes d'externalisation comme le crowdsourcing via des plateformes en ligne. Environ 7% des contrats de travail en Suisse sont temporaires. Durant les 15 dernières années, le travail sur appel « classique » est resté relativement stable, à 5%. Il n'existe pas de données fiables sur le phénomène relativement récent du crowdsourcing, et en particulier le paid crowdsourcing. Toutefois, ce type des services devrait gagner en importance dans le futur : dans les domaines de l'informatique et de la communication, les entreprises réduiront probablement, dans les prochaines années, le nombre d'employés fixes. La main-d'œuvre supplémentaire sera recrutée parmi les « liquid talents » dans le « human cloud » : il s'agit d'une main-d'œuvre spécialisée qui peut être recrutée sur Internet. Ces nouvelles formes de travail devraient bénéficier aux personnes très qualifiées.

Parallèlement à ces formes de flexibilisation clairement identifiées, il y a une tendance à un aplanissement de la hiérarchie dans les organisations. Au lieu de suivre simplement les directives de leurs supérieurs, les collaborateurs ont une marge de manœuvre plus importante. Ils sont ainsi responsables de l'atteinte des objectifs qui prennent alors une grande importance pour la détermination de la part variable des salaires. Dans ce sens, les risques entrepreneuriaux sont assumés par les employés. Dans la littérature des sciences sociales, cette confusion des rôles classiques fait partie de la notion de « travailleur-entrepreneur », ailleurs on parle également d'une subjectivation du travail. Pour les collaborateurs, cet accroissement du champ d'action peut constituer un avantage. Il existe toutefois aussi le risque d'auto-exploitation, lorsque l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est sacrifié en faveur du travail.

Forte augmentation de la versatilité professionnelle

A l'avenir le nombre de « travailleurs-entrepreneurs » augmentera. Ces personnes combineront ce travail sur mandat et un ou plusieurs emplois temporaires. Cette forme d'autonomie partielle peut offrir des alternatives en termes d'emploi et permettre également le développement des intérêts propres et du potentiel de chacun. Cependant, ce travail très flexible comporte aussi des risques. Ainsi, les conditions de vie des employés peuvent devenir précaires. Si les travailleurs à temps partiels sont occupés de manière temporaire et par un

volume de travail qui varie continuellement, alors les revenus sont difficiles à calculer et la situation de l'emploi est difficile à apprécier. Cette forme d'autonomie exige une grande responsabilisation individuelle ainsi que d'autres compétences, telles que des compétences de négociation. L'évolution professionnelle dépend alors avant tout des qualifications du travailleur: une personne bien formée qui travaille de manière indépendante réussira, en raison de son profil recherché, à faire valoir ses revendications en matière de salaire et de conditions de travail. Une personne moins qualifiée pourra tomber dans une spirale d'insécurité au niveau professionnel et ainsi faire face à de faibles revenus.

Au final, ce sont les employés avec un poste fixe qui profitent le plus de la flexibilisation. En particulier, les personnes qualifiées qui occupent des postes de direction jouissent d'une grande liberté d'action et de décision. Leur satisfaction au travail s'en trouve améliorée et leur motivation augmente, à condition toutefois que la pression induite par les obligations de rendement soit bien gérée.

Des nouvelles questions juridiques concernant la flexibilisation

Le droit du travail devrait garantir que les intérêts des partenaires sociaux soient représentés de manière équitable. Dans un monde du travail flexibilisé, il s'agira de valoriser des pratiques socialement responsables et de faire profiter chacun des chances du travail flexible. Les rapports de travail se basent sur un contrat individuel de travail ou le cas échéant, sur des conventions collectives de travail basées sur le code des obligations (CO). Les contrats individuels ou les conventions collectives régularisent les aspects centraux des relations entre les partenaires sociaux : les prestations des employés, le salaire ou encore les obligations de protection de l'employeur.

Avant tout, il faut mettre en évidence qu'en matière de sécurité sociale, le droit du travail en Suisse fait bonne figure au regard des autres pays européens. Toutefois, cet accomplissement n'est pas garanti car les nouvelles formes de travail engendrent de nouveaux défis juridiques : il est essentiel de distinguer plus clairement les contrats individuels de travail des autres types de contrat, en particulier les mandats et les contrats d'entreprise. Alors que le contrat individuel de travail garantit la protection contre le licenciement, un mandat peut être révoqué à tout moment. Il est aussi important d'identifier à quel point les employés ont le droit de donner des instructions au sein de l'entreprise : ce critère définit si une personne est employée ou indépendante. Avec la flexibilisation apparaissent des

formes intermédiaires qui font que les employés sont seulement encore partiellement intégrés dans l'entreprise, mais toujours dépendants économiquement. Ces « faux indépendants » n'ont pas droit aux indemnités de chômage, à la prévoyance professionnelle, à l'assurance accident obligatoire ou à une assurance contre les maladies professionnelles.

Le paid crowdsourcing ou l'externalisation ouverte est aussi situé dans une zone d'ombre juridique. Les crowdworkers externes sont indépendants, ce qui compromet l'application des règles générales relatives au contrat de travail individuel (salaires minimaux, maintiens des paiements de salaires, etc.). Comme les relations professionnelles sur les plateformes de crowdsourcing se développent souvent au-delà des frontières nationales, la portée et l'application du droit étranger doivent aussi être examinées au cas par cas. Reste aussi à déterminer comment assurer le prélèvement des impôts sur le revenu et sur le chiffre d'affaires. Les plateformes de crowdsourcing agissent comme un médiateur entre mandataire et mandant. Les conditions générales de la plateforme constituent donc le cadre juridique. L'interdiction de contact avec des employeurs tiers, qui fait souvent partie intégrante de ces conditions, viole les droits généraux de la personnalité ainsi que le principe de la liberté économique.

Toutefois, les relations de travail atypiques ne sont pas les seules à soulever des questions juridiques. La flexibilisation du travail peut aussi exiger des mises au point d'ordre juridique pour des contrats de travail traditionnels. Il est difficile de savoir comment indemniser les employés pour les outils de travail qu'ils ont développés eux-mêmes ou pour des paiements anticipés qu'ils ont également eux-mêmes effectués. Actuellement, ce sont les frais qui doivent être remboursés et non l'utilisation du matériel de travail.

Quand on travaille en déplacement ou depuis la maison, la question se pose de savoir qui est responsable en cas de dommages. Dans une entreprise, l'employeur assume cette responsabilité. Si, par exemple, l'ordinateur s'éteint au domicile de l'employé et que des données sont perdues, la situation est floue. Une entreprise doit clarifier si, dans ce cas particulier, son assurance responsabilité civile couvre les risques spécifiques liés aux bureaux à domicile (par ex. perte de données) ou aux autres formes de travail en dehors du bureau. Inversement, l'utilisation des appareils privés au travail augmente le risque de dommages causés par des activités liées à l'entreprise. Mais le phénomène « bring your own device » a un impact positif sur la productivité, du fait que les employés peuvent se servir des dispositifs électroniques qui leur sont familiers et que

l'entreprise économise sur l'achat de ces appareils. En outre, les questions du paiement du software et du support pour les appareils des employés doivent être clarifiées. Dans l'ensemble, les deux parties courent des risques importants si des dispositions adéquates n'ont pas été établies dans le contrat de travail.

L'effet macroéconomique positif de la flexibilisation dépend des qualifications professionnelles

Il n'est pas encore possible de prédire les conséquences de la flexibilisation du travail au niveau macroéconomique car diverses conditions ne sont pas remplies. Une condition clé est la formation du personnel; plus la main-d'œuvre qualifiée est importante, plus la flexibilisation du travail contribue à une augmentation de la productivité. Ceci implique alors une hausse des salaires et des recettes fiscales. Cependant, des défis se posent quand il est question d'autogestion : d'une part, lorsque les employés ne distinguent plus leur temps de travail de leur temps de loisir et lorsque les places de travail ne sont pas aménagées de façon optimale, la santé mentale et la santé physique sont mises en danger. D'autre part, la flexibilité spatio-temporelle contribue parfois à satisfaire certains besoins spécifiques (biorythme, famille, loisirs, etc.).

La flexibilisation du travail engendre toutefois un risque important pour les employés moins qualifiés. Puisque que la flexibilisation facilite le transfert de certaines tâches courantes dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère, les chances d'obtenir un poste diminuent pour les travailleurs moins qualifiés. Souvent, leur choix en matière d'emploi se limite aux prestations personnelles. De plus, les employés moins qualifiés sont souvent soumis à des horaires de travail irrégulier ou des travaux sur appel. Ils sont, de ce fait, plus exposés aux maladies mentales et physiques et leur satisfaction au travail est très faible. Finalement, en tant que travailleurs temporaires, ils encourent un risque plus élevé de se retrouver sans emploi.

Recommandations

Le message principal qu'il faut retenir de ce rapport est le suivant : les conséquences individuelles et sociales de la flexibilisation du travail sont ambivalentes et des mesures doivent être prises à plusieurs niveaux pour diriger ce changement dans la bonne direction. Une formation de base et une formation spéciali-

sée de haut niveau augmentent considérablement les chances des employés de profiter des avantages de la flexibilité. La direction que prendra cette flexibilisation à l'avenir n'est pas déterminée par des éléments techniques ou économiques, mais dépend de la création de nouvelles formes de travail au niveau des entreprises et des industries. A ce sujet, nous émettons les recommandations suivantes:

1. Mise en place d'un cadre généreux qui permet un décloisonnement temporel et spatial du travail. Un cadre légal, incluant des sanctions, est nécessaire. Il devrait toutefois se limiter à l'exclusion des abus extrêmes et agir comme « fil conducteur ».
2. Sensibilisation des personnes concernées par la subjectivation du travail (mot-clé travailleur-entrepreneur) : une « affirmation du sujet » est nécessaire afin que ces travailleurs soient capables de faire face à la flexibilisation du travail. Les institutions de formation de base et de formation continue sont particulièrement nécessaires, et les syndicats pourraient en profiter pour étendre leur champ de compétences ;
3. Planification de la flexibilité opérationnelle en tant que développement organisationnel participatif: les partenaires sociaux devraient avoir la possibilité de développer des solutions personnalisées, au niveau local et en accord avec les directives légales
4. Renforcement de la participation dans l'entreprise et de l'organisation autonome : ce sont principalement les employeurs qui sont tenus de répondre aux demandes relatives à une plus grande flexibilité, ou tout au plus à certaines formes de flexibilité.

La flexibilisation du monde du travail a de nombreuses conséquences juridiques. Des améliorations et des contrôles sont nécessaires et ils concernent :

5. La réglementation du temps de travail : le droit du travail prescrit, entre autres, les périodes minimales de repos et le nombre d'heures maximales de travail, mais du fait qu'il y a différents modèles, il est difficile à appliquer;
6. Les déficits de sécurité sociale dans les engagements de courte durée : ceux-ci peuvent avoir des effets négatifs sur la fluctuation des revenus et ainsi, par exemple, sur la rente d'invalidité;

7. La gestion des formes de travail (encore) indéfinies, du fait qu'elles sont juridiquement floues;
8. La clarification des questions touchant au lieu de travail ainsi que le « faux travail indépendant » : ces questions sont liées au remboursement des frais des employés quand ils sont appelés à travailler en dehors de leur lieu de travail, aux déductions fiscales et aux diverses possibilités d'assurances ;
9. Le recrutement du personnel : les prestataires de plateformes de crowd-sourcing peuvent échapper au système juridique suisse lors les sièges sociaux et les sites web sont situés à l'étranger;
10. L'application du droit : les petites organisations utilisent aussi de nouvelles formes de travail mais elles sont plus difficiles à contrôler pour les inspecteurs du travail;
11. Les réglementations concernant la période après l'emploi, car elles dépendent fortement de l'emploi (principe d'équivalence);
12. La création et le maintien d'une vue d'ensemble comprenant toutes les normes juridiques pertinentes.

Les statistiques officielles existantes ainsi que leurs périodicités ne permettent pas une évaluation de la situation actuelle et de la situation sur le court terme. Elles doivent être adaptées dans les domaines suivants :

13. La mobilité professionnelle des salariés,
14. L'économie souterraine,
15. Les conditions de travail des travailleurs-entrepreneurs.

Du fait que la dynamique sur le marché de travail a tendance à s'accélérer, la surveillance doit être anticipée afin de prendre des mesures efficaces à différents niveaux. Il devrait y avoir plus d'indicateurs d'alerte rapide et les données nécessaires devraient être prélevées, pour améliorer les mesures.

Le phénomène de la flexibilisation du travail reste encore flou, il s'agit donc d'un problème mal défini. Toutefois, en tant que tel, nous sommes confrontés un véritable défi, qui, une fois surmonté, peut faire une véritable différence pour le monde du travail en Suisse, qui, résistant et résilient aujourd'hui, pourrait occuper une position de pointe au niveau mondial ou tout au mieux faire croître son potentiel actuel. Ce n'est pas toujours évident, mais un effort collectif est nécessaire pour développer ces nouvelles formes de travail. C'est la condition pour

réussir à faire évoluer au mieux la situation actuelle qui est encore confuse et complexe, mais également captivante et pleine d'opportunités.

Les auteurs de l'étude:

*Jens O. Meissner, Johann Weichbrodt, Bettina Hübscher,
Sheron Baumann, Ute Klotz, Ulrich Pekruhl, Leila Gisin et Alexandra Gisler*

Pour toute information complémentaire:

Prof. Dr. Jens O. Meissner
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
Zentralstr. 9
CH-6002 Luzern
jens.meissner@hslu.ch

Dr. Johann Weichbrodt
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für angewandte Psychologie
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung IfK
Riggenbachstr. 16
CH-4600 Olten
johann.weichbrodt@fhnw.ch