

## DÉBAT

# Comment réagir face au travail indépendant ?

Contrairement aux idées reçues, les nouvelles formes de travail indépendant reposent essentiellement sur le volontariat et le choix de diversifier ses sources de revenu. Les organisations de travail peuvent choisir d'ignorer le phénomène en espérant que tout va continuer comme avant. Mais elles peuvent aussi entendre ce message et travailler sur la qualité des relations humaines qu'elles peuvent offrir à leurs salariés.

Dans le futur, les historiens s'étonneront des débats contemporains sur le travail. En effet, depuis un tout petit siècle, on s'interroge sur les organisations et la science du management est née avec toutes ses composantes, que ce soit les structures, l'exercice de l'autorité, la manière de collaborer ou la défense organisée des intérêts des salariés par les partenaires sociaux. Comme tout domaine de connaissance, le management a tendance à se replier sur lui-même et à se développer comme s'il était coupé du monde.

## Le temps de travail et les risques psychosociaux : une approche sommaire

Ces deux dernières décennies, les débats sociétaux sur le travail ont tourné autour de la réduction du temps de travail et des risques psychosociaux et ils ont eu des conséquences profondes sur le management et la gestion des ressources humaines. Ces deux thèmes avaient en commun de réfléchir sur le travail comme un lieu à part, avec non plus des personnes mais des salariés, un monde séparé du reste de la société. Il fallait travailler moins pour libérer du temps destiné à la famille et à la vie associative ; il fallait traquer tous les maux psychosociaux dont le travail

et le management étaient in fine les uniques facteurs.

Cette approche est trop sommaire. Cette séparation entre le monde réel et le monde du travail facilite peut-être les visions politiques simplistes, et donc mobilisatrices, mais elle tient peu compte de la réalité. Comment aborder le travail aujourd'hui sans prendre en compte la sociologie générale : les comportements au travail relèvent des organisations ou de la propriété des moyens de production mais aussi de l'évolution de la société. Comment aborder les relations humaines et managériales dans les organisations sans regard à l'évolution contemporaine des figures d'autorité et de l'attitude vis-à-vis des institutions ? Comment s'interroger sur de supposées générations nouvelles sans regard à l'évolution des modes d'éducation et des structures familiales ? Comment aborder les relations au travail sans un regard à l'espérance de vie, et aux

EN FAIT, J'AIMERAIS QUE VOUS ÉVITIEZ DE GABER VOTRE FOOD TRUCK SUR MA PLACE DE PARKING

J'ÉTAIS EN RETARD. DÉSOLE.



systèmes de représentation quand le monde devient fini et menacé ?

## Le hors-travail s'invite aussi au travail quitte à le menacer.

Il est également naïf de voir les questions de rapports entre vie personnelle et vie professionnelle dans un seul sens, celui du débordement du travail sur le hors-travail, comme si le travail ne pouvait être qu'un empêchement de bien vivre en dehors. Premièrement, le travail est aussi le moyen de bien vivre en dehors : les salariés connaissent le changement d'ambiance le soir à la maison quand la journée s'est bien passée. Deuxièmement, le hors-travail s'invite aussi au travail quitte à le menacer : il suffit d'écouter les conversations sur un open space. À cet égard tous les managers mesurent l'impact du smartphone sur la vie au

## Les bonnes réactions face au travail indépendant

### À FAIRE

- Observer ses équipes, repérer les indépendants qui vous entourent, prendre la mesure de cette multi-activité.
- Choisir l'une des trois attitudes présentées plus haut quel que soit le choix fait au niveau le plus central de l'organisation.
- Partager une vision commune au niveau de l'équipe managériale

### À ÉVITER

- Considérer qu'il ne s'agit dans le développement du travail indépendant que de phénomènes marginaux circonscrits aux jeunes ou aux personnes sans autre choix.
- Considérer que le phénomène ne concerne que les autres institutions
- Se laisser abuser en imaginant que le travail indépendant exonère l'institution de toute activité de management ou de gestion des ressources humaines.

travail quand on est en contact permanent avec le hors-travail, quand on traite ses problèmes personnels au bureau. Beaucoup d'entreprises sont surprises de voir la nature des sites internet les plus consultés durant les heures de travail.

## Les indépendants, une autre forme de travail

Un récent rapport de McKinsey (1) vient confirmer des études un peu plus anciennes, pour souligner l'émergence d'une autre forme de travail, celle des indépendants. En effet le rapport donne une image très contrastée de ce phénomène émergent.

Premièrement, c'est un phénomène significatif qui concerne aussi bien les

États-Unis que l'Europe de l'Ouest : de 20 à 30 % de la population en âge de travailler serait engagée dans le travail indépendant. Deuxièmement, plus de la moitié d'entre eux ne sont pas seulement des indépendants mais cette forme de travail complète une activité salariée « normale ». Et cette proportion risque de croître très rapidement puisque le travail ne se situe pas seulement dans des organisations (2) : il faut maintenant intégrer la location temporaire d'une partie de son appartement, le partage de sa voiture, voire quelques heures pour Uber en complément de son activité quotidienne.

## **Le travail indépendant n'est pas un marqueur générationnel ou un revenu indispensable pour ceux qui ne pourraient s'en passer.**

Enfin l'étude révèle que ces indépendants sont divers en âge, en niveau de revenu ou d'éducation. Le travail indépendant n'est pas un marqueur générationnel ou un revenu indispensable pour ceux qui ne pourraient s'en passer. Il existe ainsi deux dimensions qui distinguent les indépendants. La première oppose ceux pour qui c'est le revenu principal à ceux pour lesquels il n'est qu'un complément. La seconde dimension distingue ceux qui font ce travail par choix alors que c'est une nécessité pour les autres. Ainsi en France, sur 13 millions d'indépendants, 29 % le font par choix et c'est leur revenu premier alors que 10 % y trouvent leur revenu alors qu'ils préféreraient un travail « normal ». C'est près de 40 % qui volontairement vont y chercher un revenu complémentaire alors que 21 % sont contraints par la nécessité de ce revenu. Le paysage des indépendants est donc fort contrasté et pose des questions

fondamentales à l'idée même que l'on se fait du travail.

## Un formidable défi lancé aux employeurs publics et privés

Voilà donc un formidable défi lancé aux employeurs – publics ou privés – dont les modes de management s'appuyaient implicitement sur la double idée que le travail dans l'organisation constituait l'unique activité professionnelle d'une part et que l'engagement était un gage de succès d'autre part.

Trois attitudes managériales sont alors possibles. La première consiste à ne rien faire puisque l'organisation, telle le boa, digèrera ces changements et s'adaptera sans douleur. La deuxième attitude consiste à aller dans le sens du mouvement : les organisations, par la gestion de leurs horaires et des tâches faciliteraient cette multi-activité. Elles deviendraient à leur tour une plateforme, une sorte de port d'attache où l'employé trouve de la sécurité et un minimum vital. Il suffit aux organisations d'ajuster leurs politiques salariales et de segmenter leur effectif en investissant sur les quelques sauveurs (les talents) compétents et engagés pour être efficaces. La troisième attitude est la plus difficile à tenir : elle consiste à travailler sans cesse sur la raison d'être de l'organisation et du service, à investir sur la qualité des relations humaines que peut offrir le travail dans une organisation, à apporter une reconnaissance aux personnes que peu de lieux dans la société peuvent offrir. Il n'y va pas que de l'intérêt des personnes mais aussi de celui des organisations et de ceux qu'elles sont censées servir.

Tâche ardue mais aucun responsable d'institution ou d'équipe ne peut en éluder la question. ♦

Maurice Thévenet

(1) McKinsey Global Institute – Independent work: choice, necessity, and the GIG economy. Octobre 2016.

(2) Gomez, PY. Intelligence du Travail. Desclee de Brouwer, octobre 2016.