



> **Denis Pennel**, World Employment Confederation
*« Je suis très optimiste sur la fonction de DRH
à l'avenir, à condition qu'elle se réinvente et
qu'elle retravaille sa vision stratégique. »*

© D.R.

Denis Pennel (World Employment Confederation)

« Nous vivons moins une crise de l'emploi qu'une révolution du travail »

■ Lucie Hermant

Une « révolution individualiste » bouleverse le monde du travail. Demain, l'emploi sera fragmenté, individualisé, à la carte, moins subordonné, plus collaboratif, nous dit Denis Pennel. Face aux changements à l'œuvre, le métier des DRH doit évoluer et se redéfinir pour retrouver son véritable rôle : remettre l'Homme au cœur de l'entreprise.

« Le futur du travail est déjà parmi nous ! Il est embryonnaire, dispersé, masqué par une conjoncture économique défavorable, mais de nouvelles façons de travailler sont déjà à l'œuvre, fruits d'évolutions à la fois économiques, technologiques et sociales, mais aussi des attentes nouvelles des individus. » Tel est le postulat de base du livre *Travailler pour soi - Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?*, rédigé par Denis Pennel. Directeur général de la World Employment Confederation depuis 2005 et expert reconnu du marché du travail, il était l'invité de l'ADP Bruxelles-Brabant pour sa réunion de rentrée, organisée le 28 septembre dernier dans les murs de la Maison communale de Woluwe-Saint-Pierre.

« Pour nombre d'entre nous, la perception du marché de l'emploi reste déterminée par la façon dont celui-ci a été organisé dans les années 1960, âge de l'industrialisation et de la société de masse : prédominance du salariat et du contrat permanent à temps plein, couplée à une relation de subordination entre le travailleur et son employeur, cadre-t-il d'emblée. Et, ce que nous vivons actuellement, c'est la remise en question de ce modèle. »

Dans un contexte où l'individualisation se libère et où les relations de collaboration prennent le pas sur les liens de subordination, le travail indépendant gagne de l'ampleur. Au diable le modèle traditionnel du salariat, selon lui ! Il laisse désormais la place, doucement mais sûrement, au retour du

travail à la tâche. Denis Pennel prône dès lors la nécessité d'inventer de nouvelles formes de sécurité, de manière à ce que l'individu puisse construire son parcours professionnel avec un minimum de protection. Estimant que le point culminant du modèle du salariat a été atteint et que nous vivons actuellement « moins une crise de l'emploi qu'une révolution du travail », il s'évertue à décrypter les nouvelles réalités, en marche et à venir, auxquelles le monde professionnel doit faire face.

Une nouvelle ère

Denis Pennel identifie cinq éléments déclencheurs des nouveaux modes de travail émergents. L'instabilité et la complexité de l'environnement économique d'abord, qui bousculent les modèles traditionnels et qui ont conduit vers de nouvelles alternatives telles que l'économie à la demande, la servicification, ou le « VUCA », terme tendance qui englobe la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté qui touchent l'univers managérial.

Ensuite, il souligne l'importance que prennent les chaînes de travail en pleine redistribution, pour créer de nouvelles organisations d'activités. Peer-to-peer, crowdfunding, 3D Printing ou l'externalisation sont autant de modèles récents qui chamboulent l'économie. Dans la même veine, Denis Pennel pointe la connaissance et les compétences qui s'ouvrent et qui transforment la relation de travail : les prestataires free-lance, l'évolution de la robotisation ou la naissance de différentes formes de travail gratuit.

L'émergence d'un nouveau rapport au travail joue également un rôle central, puisqu'il remet en question la relation à l'entreprise. « L'homme contemporain considère que ses choix n'ont pas à être dictés par autrui, ni à être justifiés par de quelconques normes sociales. La vague d'individualisation actuelle exprime une volonté d'auto-détermination, conduisant à un affaiblissement de la légitimité des appartenances et à une émancipation des traditions et des normes sociales. » Dès lors, le spécialiste de l'emploi identifie l'aspiration des individus à accéder à un travail épanouissant, notamment via la multi-activité, mais également

« Le salariat laisse la place, doucement mais sûrement, au retour du travail à la tâche »

les réalités qui se mettent aujourd'hui en place. Parmi elles se trouvent le management participatif, les entreprises libérées ou l'holocratie (système de gouvernance qui s'organise autour de l'intelligence collective).

Enfin, les nouvelles technologies secouent l'équilibre que l'on connaissait jusqu'à il y a peu entre le réel et le virtuel. « La vitesse a rétréci le temps, les technologies de l'information et de communication ont aboli la distance. Nous sommes tous reliés les uns aux autres en permanence », affirme-t-il ainsi dans l'introduction de son ouvrage. De plus, les réseaux sociaux professionnels, les canaux multipliés ou le télétravail sont d'autres éléments qui chamboulent les canevas qui dominaient le monde de l'emploi des générations précédentes.

La caducité du CDI

Temps pleins, temps partiels, horaires stables ou variables correspondent aux différents régimes qui existent pour le modèle du contrat à durée indéterminée. Si, à l'heure actuelle, le salariat est le seul modèle qui donne un accès assuré à la sécurité sociale, les cartes ne sont pas distribuées de la même manière selon les contrats, même en CDI. Denis Pennel constate que l'hétérogénéisation des situations de travail ne touche pas seulement la contractualisation de la relation d'emploi, mais également les conditions de travail. « Aujourd'hui, nous sommes face à une multiplication des conditions travail pour un même CDI. Les contrats à heures fixes et temps plein représentent d'ailleurs une part de plus en plus minoritaire des CDI (un tiers en France, par exemple), car il existe désormais beaucoup de salariés qui travaillent le soir, la nuit, les week-ends, ou à temps partiels. Les conditions de travail se sont énormément diversifiées. Le CDI s'est profondément dé-standardisé ces dernières années. »

Parmi les mutations qui concernent les CDI, il convient aussi de souligner la question de l'aplatissement des temps sociaux. Si, dans les années '60, les gens travaillaient à horaire fixe, ces heures de besogne étaient exclusivement destinées au travail, alors que les heures de « congé » n'étaient consacrées qu'aux loisirs et à la vie privée. Depuis quelques années, et surtout depuis l'omniprésence des nouvelles technologies, Denis Pennel constate une tendance générale à une plus grande porosité entre vie professionnelle et vie privée.

Travail à la mission

Il constate deux phénomènes inverses. « Le travail envahit la sphère personnelle étant donné qu'il ne s'arrête plus vraiment. Même quand on est chez soi hors période de travail, on reste connecté à sa boîte e-mails, par exemple. Et inversement, la vie privée envahit souvent l'espace professionnel. On y consulte son compte Facebook, on fait des achats sur Amazon, etc. Être assis au bureau ne veut plus dire que l'on travaille. » On assiste donc à la fin des frontières très strictes qui ont pu exister entre vie privée et vie professionnelle. « C'est la fin de l'unité du travail avec une unité de temps, de lieu et d'action », observe-t-il.

Denis Pennel constate une frontière de plus en plus floue entre le salariat et le travail indépendant. « Plusieurs enjeux en

découlent, ce qui appelle à bâtir un nouveau socle de droits fondamentaux du travail qui ne se limitent plus au salariat. Il convient aujourd'hui d'analyser les nouvelles relations de subordination et d'accepter la fin du séquençage traditionnel études-travail-retraite. »

Le temps de travail devient également difficile à déterminer. Sommes-nous encore dans un système où l'on travaille à l'heure, ou sommes-nous entrés dans un modèle de travail à la mission ? Selon le spécialiste français, il conviendrait de se diriger désormais vers des « forfaits-jour » pour calculer le temps de travail, et d'instaurer un « droit à la déconnexion ». « Quand le lieu de travail traditionnel n'est plus un endroit où se rendre, pourquoi encore demander aux gens de pointer ? Les forfaits-jour correspondent à une forme de contrat de travail qui fixe un nombre de jours déterminés à l'année où l'employé s'engage à être à la disposition de l'employeur. Avant, on se préoccupait de l'absentéisme. Aujourd'hui, les responsables craignent un 'présentisme' où les gens viennent au bureau, mais ne travaillent pas. Les forfaits-jour reviennent à établir un engagement réciproque où les salariés sont payés selon le temps qu'ils passent à travailler, pas celui qu'ils passent derrière un bureau. » En contre-partie, l'auteur évoque le droit à la déconnexion qui permet au travailleur de se déconnecter complètement de sa vie professionnelle quand il a fini ses tâches quotidiennes.

Et pour ceux qui ne bénéficient pas d'un statut salarial, comment traiter les responsabilités de chacun en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail ? Qu'advient-il de la gestion et des financements sociaux tels que les arrêts maladies, le chômage, les retraites, ... ? Vers où se dirige le partage des risques et des responsabilités ? « Du côté de la protection sociale, le modèle doit être revu pour les non-salariés qui prennent des risques. La Belgique fait face aujourd'hui à de gros problèmes liés au prix du travail ! Il faudrait diminuer les charges en passant par une fiscalisation du financement de la protection sociale », recommande Denis Pennel. Et dans un système qui met à mal les relations de subordination, la question du partage de la valeur ajoutée est à poser. La redistribution du travail et des profits serait à revoir. « Nous assistons depuis quelques années à de nouvelles formes d'inter-médiation dans les relations de travail. La tendance se dirige vers une sorte de formule au service qui fidélise les indépendants. Il faut dès lors soutenir les coopératives professionnelles pour les 'tiers-travailleurs', et s'interroger sur la démocratisation de la gouvernance des entreprises. C'est un point qui déplaît beaucoup aux patrons, mais qui pose de vraies questions aux DRH. »

Quelle légitimité des syndicats ?

Du côté de la représentation des travailleurs, quelle légitimité garderont encore les syndicats, qui connaissent déjà, selon lui, une chute libre de popularité et d'efficacité depuis plusieurs années ? Avec la raréfaction du salariat, la Belgique rencontre un problème d'opposition entre la gauche traditionnelle et une nouvelle population qui défend la question de la flexibilité. « La flexibilité du travail fait peur aux syndi-



→ Denis Pennel,
**Travailler pour soi
- Quel avenir pour
le travail à l'heure
de la révolution
individualiste ?**
→ Éditions du Seuil, 2013
→ 240 pages,
→ ISBN
978-2-02-111149-1.

cats qui ont tendance à retarder l'évolution des modèles du travail. Mais la prise de conscience arrive. L'ennui, c'est que c'est un système qui contredit leur business model qui est basé sur le salariat, et qui est contraire à la montée du travail des indépendants. »

L'avenir des DRH

Les syndicats connaissent également de gros obstacles pour accéder aux travailleurs qu'ils aimeraient rallier à leurs causes. Si, auparavant, il suffisait d'aller à leur rencontre à la sortie des usines et entreprises, le travail en nomade - qui gagne de plus en plus de terrain - va très bientôt les contraindre à revoir leur mode de fonctionnement. Mais la volonté d'individualisation du travail des prestataires ne signifie pas pour autant qu'ils veuillent être seuls. Un nouvel esprit de collectivité semble d'ailleurs se faire la part belle sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Facebook. Le monde syndical pourrait dès lors revoir ses projets d'avenir et quitter les rues pour rejoindre les communautés en ligne.

Denis Pennel conclut en affirmant que, face à tous ces changements, le métier des DRH va évoluer et se redéfinir pour retrouver son véritable rôle : remettre l'Homme au coeur de l'entreprise. Si le développement de tous les outils technolo-

giques permet d'automatiser les tâches administratives des RH, cette révolution leur dégage du temps. Il peuvent ainsi revenir à la gestion des hommes et redonner une dimension stratégique à leur fonction.

« Demain, leurs objectifs seront de se re-focaliser sur un rôle stratégique et de conseiller pour les CEO, souligne-t-il. La gestion des ressources humaines va également devenir de plus en plus complexe puisque plusieurs profils, formes de contrats et statuts cohabiteront. Je suis très optimiste sur la fonction de DRH à l'avenir, à condition qu'elle se réinvente et qu'elle retravaille sa vision stratégique. La gestion de main d'oeuvre n'a jamais été aussi différente et diversifiée. C'est l'humain, l'individu qui va devenir le facteur central. Et ce sont les talents de chacun qui feront la différence. » De quoi donner tout son sens au proverbe chinois « Quand le vent du changement souffle, certains construisent des murs, et d'autres des moulins à vent »... ■



Association des professionnels
en Ressources Humaines

Denis Pennel était l'orateur de la réunion de rentrée de l'ADP Bruxelles-Brabant qui rassemble les professionnels en ressources humaines de Bruxelles et des deux Brabants. Plus d'info : www.adp-brubra.be

TEMPS FORTS

- ➔ Les liens de subordination propres au statut de salarié disparaissent pour laisser place à des collaborations, notamment en favorisant le travail des indépendants.
- ➔ La frontière entre vie privé et vie professionnelle devient de plus en plus poreuse.
- ➔ La flexibilité du travail va prendre de plus en plus d'importance dans notre système, malgré la réticence de certains, syndicats en tête.

Il n'est jamais trop tôt pour apprendre.

Sessions petit déjeuner « L'outplacement est-il dépassé ? »



FOR BEST CAREER TRANSITION & OUTPLACEMENT COMPANY

À l'aide de la législation, de points de vue et d'exemples pratiques, vous recevez des conseils et des idées nouvelles pour votre politique d'outplacement.

- Quelles sont les tendances en 2017 ?
- Comment optimiser votre approche ?
- Est-ce que le coaching de réintégration peut éviter un licenciement ?



>> Inscrivez-vous gratuitement sur www.ascento.be/sessionspetitdejeuner