

La pluriactivité séduit les cadres en rupture avec les formes traditionnelles de l'emploi

Le cumul de métiers et d'employeurs permet de retrouver la sécurité et la liberté

Tania André est une cumarde multifonctions et multi-employeurs. Directrice administrative et financière (DAF) de la société de services informatiques iViFlo deux jours par semaine, elle poursuit pendant un jour et demi avec une double casquette de DAF et de responsable des ressources humaines chez AT2Conseil. Deux postes en CDI auxquels viennent s'ajouter des missions pour un réseau d'appui aux entrepreneurs. Elle se présente comme DAF et DRH en temps partagé.

Cécile Bachelot, responsable marketing et communication, cumule quant à elle les employeurs en CDI à temps partiel et pour des missions en indépendante. Enfin, Nataly Ferrand a créé une société pour gérer sa pluriactivité : coach en management trois jours par semaine et professeure de yoga les deux autres jours.

Toutes trois font partie des pluriactifs, une population en pleine croissance. « La tendance à la pluriactivité est massive et en forte augmentation », explique François-Xavier de Vaujany, professeur à

l'université Paris-Dauphine, où il dirige l'équipe de recherche management et organisation. *Mais le phénomène protéiforme est difficile à mesurer.* L'Insee, dans son étude « Temps et conditions de travail », de juillet 2018, avance le chiffre de 2,3 millions de personnes, qui inclut les activités d'entretien et de ménage pour lesquelles pluriactivité rime avec précarité et faible qualification.

Rupture de parcours

Nous sommes là loin des profils qualifiés de Tania, Cécile et Nataly, pour qui les formes alternatives d'emploi – portage salarial, microentrepreneuriat, groupements d'employeurs, etc. – sont synonymes d'autonomie et de liberté. Cette approche du travail, « subie » selon les métiers et les fonctions, séduit des cadres. D'après l'étude de l'Association pour l'emploi des cadres « Salarial et autres formes d'emploi », parue en mars, 57 % se disent prêts à quitter le salariat classique pour tenter d'autres formes d'emploi ; 16 % seraient certains de passer à l'acte dans les trois prochaines années. Et toujours selon l'APEC, 65 % des cadres considèrent que le portage salarial peut répondre aux aspirations des salariés.

Mais l'origine du choix d'une nouvelle forme de travail est souvent une rupture de parcours professionnel. Ce fut le cas pour Tania, comme pour Cécile et pour Nataly. « A plus de 55 ans, j'ai été contrainte de me remettre en question à la suite d'un licenciement, se souvient Tania André, qui a transformé cette interruption de parcours en opportunité. J'ai décidé, tout en gardant ma polyvalence, de mettre ma vie personnelle au centre. Aujourd'hui, j'ai du temps pour moi que je consacre à la peinture et au sport », se réjouit-elle.

Cécile Bachelot, échaudée par quelques ruptures difficiles, s'est reconstruit une stabilité profes-

Selon l'APEC, 57 % des salariés se disent prêts à quitter le salariat classique pour tenter d'autres formes d'emploi

sionnelle. « J'apprécie la sécurité que procure le fait de travailler à temps partagé pour plusieurs entreprises », souligne-t-elle aujourd'hui. Quant à Nataly Ferrand, elle a changé de cap après un burn-out en 2016. « Cela a été extrêmement douloureux, mais a aussi représenté une occasion de renaissance. Aujourd'hui, j'ai trouvé mon équilibre, car mes métiers de coach en management et de professeure de yoga sont très complémentaires : il s'agit dans les deux cas de développer la confiance en soi. »

Le professeur de management François-Xavier de Vaujany n'y voit pas des cas isolés : « Nous sommes de plus en plus dans l'hybridation du salariat et de l'entrepreneuriat », constate-t-il. Même façon de voir pour Nicolas Reboud, PDG de Shine, une entreprise prestataire de services administratifs et financiers à destination des autoentrepreneurs : « Je ne crois pas au mythe du remplacement du travail salarié par le "free-lancing" [travail indépendant], explique-t-il. Mais il est probable que bientôt, la majorité des actifs travailleront en free-lance à temps partiel à un moment de leur carrière. » Fort de cette conviction, Shine a d'ailleurs modifié en février les contrats de travail de ses quarante-cinq salariés pour y inclure un jour par mois consacré au travail indépendant. L'occasion d'utiliser l'application mobile Shine en conditions réelles et ainsi de mieux comprendre les at-

tentes des autoentrepreneurs utilisateurs. « Cela, sans aucun changement au niveau du salaire ou des avantages fournis par l'entreprise, précise Nicolas Reboud. Ainsi, chaque employé bénéficie du confort et de la sécurité d'un emploi salarié avec la liberté de prendre un bol d'air frais tous les mois. » Une bouffée d'oxygène qu'apprécie Alice Ung, directrice artistique, qui consacre un jour par mois à des missions de design pour ses propres clients. « Cela permet de casser la routine. Il est important dans un métier créatif de voir comment font les autres sociétés. Et comme je n'ai pas de souci pour remplir mon frigo, je peux m'offrir le luxe de choisir les missions qui m'intéressent le plus, pas forcément les plus lucratives. »

Enfin, à l'instar de Shine, des entreprises « apprécient la flexibilité, l'expertise pointue des collaborateurs et une meilleure maîtrise des coûts », explique David Bibard, fondateur du Portail du temps partagé et directeur d'Essentiel Gestion, société spécialisée dans le contrôle de gestion et le contrôle financier à temps partagé. Reste que toutes ne voient pas forcément d'un bon œil ces pluriactifs. Soit elles optent pour la politique de l'autruche – « Je ne veux pas savoir ce que fait mon salarié hors de l'entreprise », soit la défiance s'instaure – « Cette personne qui travaille ailleurs est-elle vraiment loyale envers ma société ? ». David Bibard confirme : « L'écueil de la confidentialité est toujours là. Il faut rassurer. »

Une attitude frileuse, que déplore François-Xavier de Vaujany, « car elles ont une véritable opportunité à saisir. Elles devraient utiliser toute cette énergie et cette ressource. D'autre part, la pédagogie déployée dans nos écoles doit aussi être revue ». Une dichotomie qui n'est plus justifiée à ses yeux. ■

MYRIAM DUBERTRAND



MA VIE EN BOÎTE |
CHRONIQUE PAR ANNIE KAHN

Moines-patrons : des modèles de modernité ?

Philippe Chopin, patron de la brasserie de l'Abbaye de Saint-Wandrille (Seine-Maritime), n'a pas attendu que les concepts d'entreprises agiles et collaboratives soient à la pointe de la modernité managériale pour les mettre en œuvre. En 2014, la société placée sous son autorité accumulait les pertes. Son activité, la microcopie, n'avait plus d'avenir en raison du développement des outils numériques.

En 2016, ateliers et personnel avaient changé d'emploi. Des bouteilles de bière sortaient des chaînes en lieu et place des microfilms. L'entreprise est désormais ultrabénéficiaire. Un détail et non des moindres : Philippe Chopin, père Philippe, est un moine bénédictin. Et pour Marie-Catherine Paquier, professeure de marketing à l'European Business School (EBS) – dont l'abbé est un ancien élève –, « les monastères sont une source d'inspiration pour l'entreprise aujourd'hui ». Elle organisait une conférence sur ce sujet, le 27 mars, au Couvent des Bernardins, à Paris.

QU'Y AURAIT-IL DE COMMUN ENTRE LES MOTIVATIONS D'UN ABBÉ ET CELLES D'UN SALARIÉ ?

Le Moyen Âge en modèle

Certes, le fait que les monastères aient contribué à dessiner le paysage économique est connu. Cette influence remonte au Moyen Âge, explique Isabelle Jonveaux

sociologue, dans le numéro 81 de la revue *Entreprises et histoire*. « Plus que des inventeurs, les monastères ont été des promoteurs et des affineurs de dispositifs formels d'animation de l'action collective », précise François-Xavier de Vaujany, professeur de management à l'université Paris-Dauphine, dans un ouvrage paru en 2010 (*L'Activité marchande sans le marché*, colloque de Cerisy - Presses des Mines).

Mais, jusqu'à présent, cette transmission des monastères vers les entreprises n'avait guère concerné les relations humaines. Car qu'y aurait-il de commun entre les motivations d'un abbé et celles d'un salarié ? Mais, depuis que le management hiérarchique est mis en cause, le fonctionnement collaboratif de certains ordres, dont celui de Saint-Benoît, mérite d'être étudié. « Le leadership de l'abbé, réconciliant le pouvoir paternel vertical et une approche horizontale d'un frère pour ses frères » peut devenir un modèle, selon Guillaume Mercier, chercheur en éthique d'entreprise à l'Esseg, à Lille. A Saint-Wandrille, la décision de changer d'activité fut ainsi « communautaire », explique Philippe Chopin. Des « commissions » – et non « directions » – gèrent les ventes, contrôlent la qualité, selon les mêmes principes de travail collaboratif. Tandis que des « comités stratégiques » associent revendeurs et chefs d'entreprise pour décider des orientations. En revanche, à Saint-Wandrille, les moines, qui ne perçoivent pas de salaire, ont chacun la même « valeur d'entretien », à savoir le smic. La comparaison a ses limites ! ■

LES CHIFFRES

0,3 POINT

C'est le niveau de progression de l'hybridation du salariat et des autres formes d'emploi. De 2011 à 2015, le pourcentage de salariés qui ont une activité secondaire non salariée a augmenté de 0,3 point, et la part des non-salariés qui ont une activité secondaire salariée a crû de 0,4 point, selon l'Insee.

20 %

Part des pluriactifs qui sont à la fois salariés et non salariés.

AVIS D'EXPERT | GOUVERNANCE

Ressources nationales : les méga-OPA progressent

Chaque mois apporte une nouvelle preuve de l'importance des ressources nationales dans le jeu économique. Après Nissan, en novembre 2018, qui a mis en tension son alliance avec Renault en saisissant la justice nipponne contre son président français, Carlos Ghosn, c'est la justice américaine qui a lancé, en janvier, vingt-trois chefs d'accusation contre le géant chinois des télécommunications Huawei et sa directrice financière, Meng Wanzhou.

En février, l'Etat néerlandais annonce vouloir monter au même niveau que l'Etat français (soit 14 %) dans le capital du consortium Air France-KLM pour rééquilibrer les pouvoirs. En mars, les tensions montent entre l'italien Luxottica et le français Essilor qui venaient de fusionner en octobre 2018 pour former le leader mondial des lunettes et des verres optiques.

On avait cru que la globalisation de l'économie effacerait les pouvoirs des nations. Non seulement il n'en est rien, mais ces pouvoirs semblent être des armes efficaces dans la guerre que se livrent les entreprises géantes.

D'une part, les frontières protègent leurs marchés et leurs investissements et elles limitent la compétition : tel est, par exemple, l'intérêt d'une ouverture réservée aux entreprises nationales ou installées localement des énormes marchés publics chinois ou américains.

Gagnants et perdants

D'autre part, dans les combats qui se déroulent au cœur des instances de gouvernance des grandes entreprises, le recours aux intérêts nationaux est un moyen de conserver ou de s'emparer du pouvoir : ainsi en est-il des cas Renault-Nissan ou Air France-KLM. Les entreprises géantes demeurent transnationales et la tendance aux méga-OPA se poursuit.

Les tensions nationales ne signifient donc pas un recul de la mondialisation, mais elles

montrent qu'on l'avait mal interprétée. La mondialisation ne signe pas l'effacement des frontières.

Les gagnants sont ceux qui savent en jouer parce qu'ils ont compris que les normes, les taxes et les contraintes juridiques nationales sont des sources d'avantages pour ceux qu'elles protègent. Les perdants sont les naïfs qui ont cru que le libre-échange signifiait un espace mondial homogène et se sont laissés envahir par des concurrents appuyés sur leurs marchés intérieurs mieux défendus.

Dimension géopolitique

Signe des temps, dans son livre *L'Affolement du monde. 10 enjeux géopolitiques* (Tallandier), Thomas Gomart, directeur de l'Institut français

des relations internationales, montre l'importance que revêt désormais la dimension géopolitique comme ressource stratégique des très grandes entreprises. Au même moment, Andreas Wimmer, professeur à l'université Columbia (New York) reconside dans la prestigieuse revue *Foreign Affairs* les limites, mais aussi les vertus, du nationalisme (« Why Nationalism Works and Why it Isn't Going Away », mars-avril 2019).

Les politiques continuent à opposer la mondialisation heureuse à la montée dangereuse du nationalisme. Ils gagneraient à changer de logiciel, parce que la réalité du monde économique est plus complexe que ce manichéisme ne le laisse croire. ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'école de management EM Lyon

LES NAÏFS ONT CRU QUE LE LIBRE-ÉCHANGE SIGNIFIAIT UN ESPACE MONDIAL HOMOGÈNE

LES « CONCEPTS » DU TRAVAIL REVISITÉS

LE LIVRE

Plus instruite, plus féminisée, plus soucieuse d'affirmer sa subjectivité et de revendiquer le droit à l'épanouissement personnel, la population salariée connaît des modifications culturelles. Nous assistons à une transformation en profondeur des anciens rapports de production hérités du modèle de croissance fordiste.

C'est le propos développé par Daniel Mercure et Mircea Vultur dans l'essai *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*. « Des changements de cette ampleur ont inévitablement des conséquences sur les modes d'analyse sociologique du monde du travail et sur les concepts que ceux-ci mobilisent, de même que sur l'étendue du champ couvert par l'objet "travail", fort différent aujourd'hui de celui qui caractérisait la société salariale de type fordiste », soulignent les auteurs.

L'ouvrage dirigé par Daniel Mercure, professeur au département de sociologie de l'université Laval (Canada), et par Mircea Vultur, professeur au centre Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique (Québec), part d'un constat simple. En raison d'une métamorphose du monde du travail, la sociologie du travail est confrontée à des défis de recadrage et d'affinement de ses concepts d'analyse, largement forgés durant la

période des « trente glorieuses » et, de surcroît, à l'intérieur de cadres nationaux et culturels précis. « Ils sont donc ancrés empiriquement et théoriquement, et dans certains cas idéologiquement, dans un contexte historique très marqué, en l'occurrence celui du fordisme des années de croissance d'après-guerre. »

Une révision, voire une redéfinition de certains concepts, s'impose alors : que signifient aujourd'hui, par exemple, « conflit », « compétence » ou « rapport au travail » ? Quelles dimensions doivent être ajoutées ou soustraites aux concepts bien établis afin de comprendre de manière plus adéquate la nouvelle réalité du monde du travail ?

Exemple de la précarité

L'ouvrage présente à la fois des concepts classiques revisités et d'autres qui revêtent une pertinence grandissante pour expliquer les nouvelles réalités du monde du travail. C'est le cas, par exemple, de la précarité. Les auteurs examinent la pertinence analytique, les atouts et les faiblesses de dix concepts-clés : du salariat à l'informalité en passant par le conflit, le rapport au travail et l'insertion professionnelle.

Le directeur de recherche au CNRS Claude Didry présente une analyse historique de l'émergence du salariat. Le directeur de la revue *Sociologie du travail*, Didier Demazière, explore le concept de



DIX CONCEPTS POUR PENSER LE NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

Sous la direction de Daniel Mercure et Mircea Vultur
Hermann, 248 pages, 24 euros

parcours professionnel, dont la pertinence a été renouvelée par la forte progression de l'instabilité des formes d'emploi, la diversification des ruptures professionnelles et l'allongement des périodes d'incertitude.

Le dernier chapitre de l'ouvrage, rédigé par Paul Bouffartigue, directeur de recherche au CNRS, porte sur le temps et ses nouvelles articulations avec le travail. « Se donnant comme objectif de tracer la genèse des concepts retenus, de mieux maîtriser les dimensions qu'ils mobilisent et de réfléchir à leur utilisation en regard des nouvelles réalités, cet ouvrage tente de renforcer la capacité réflexive de la sociologie du travail, sans pour autant soutenir une perspective théorique particulière. » Des notions mises à jour pour une lecture plus claire du monde du travail. ■

GERMAIN HARTAIS