



OPINION FRANÇOIS BÉHAREL, président du groupe Randstad France

Notre capacité d'adaptation, clé de l'emploi en France

À l'heure où le ministère de l'industrie s'apprête à recevoir un rapport éclairant les bonnes pratiques sur le télétravail en entreprise, la diffusion de ce dernier laisse perplexe. Elle donne en tout cas la mesure du chemin à parcourir. Avec seulement 9 % des salariés français qui travaillent à distance, et au regard de la moyenne européenne située à 18 %, notre pays est à la traîne. Est-ce à dire que la France est en passe de manquer la prochaine « révolution » du travail, une révolution où, sous l'influence croissante des Technologies de l'information et de la communication (TIC), l'instantanéité le dispute à l'efficacité ?

Répondre par l'affirmative reviendrait à occulter trois décennies d'évolutions structurelles. Au cours de cette période, l'économie française s'est tertiaisée, l'emploi s'est féminisé et le marché du travail a quelque peu gagné en souplesse. Mais si ces transformations ont fait entrer la France dans l'ère de l'économie mondialisée, la crise nous rappelle avec insistance que d'importants efforts restent à accomplir.

Rendu indispensable par l'impératif de compétitivité qui s'impose aux entreprises françaises, cet effort de modernisation passe notamment par un nouveau rapport au travail ; et à cet égard, les entreprises comme les salariés mais aussi les responsables politiques doivent dépasser les termes d'un débat pu-

blic qui a (trop) longtemps mis l'accent sur le partage du travail. Une approche nouvelle est nécessaire. Il ne s'agit désormais pas de travailler moins ou plus, mais de *travailler mieux*.

Cette exigence nous oblige dès lors à imaginer les contours d'un « *travailler autrement* ». Avec, à la clé, de nouvelles formes d'organisations du travail. Celles-ci devraient se traduire par des exigences plus élevées en termes de qualifications des salariés, une plus

« Jamais le besoin de souplesse ne semble avoir trouvé une telle résonance auprès de salariés qui, on le sait, aspirent à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. »

grande autonomie et des parcours professionnels plus diversifiés. La mue numérique de l'économie, d'ores et déjà à l'œuvre sous l'effet de la diffusion ininterrompue des TIC en entreprise, devrait même précipiter la banalisation de ces modes inédits d'organisation du travail.

Pour les ancrer davantage dans notre quotidien professionnel, les réseaux sociaux seront assurément un des vecteurs privilégiés.

D'ici à vingt ans, l'entreprise laissera la part belle aux projets colla-

boratifs et regroupera des individus de plus en plus mobiles, liés par un projet professionnel partagé plus que par des liens d'autorité. Car si une majorité d'entre eux sera toujours salariée (en 2011, l'emploi salarié représente 90 % de l'emploi total), une part croissante travaillera sur la base de contrats souples afin non seulement de satisfaire aux exigences accrues d'efficacité des entreprises, mais aussi pour satisfaire ses propres besoins.

Jamais en effet le besoin de souplesse ne semble avoir trouvé une telle résonance auprès de salariés qui, on le sait, aspirent à un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Qu'ils se nomment portage salarial, intérim, auto-entrepreneur ou même cumul emploi-retraite, ces dispositifs ou ces contrats alternatifs permettent d'articuler les temps sociaux des individus au plus près de leurs attentes. Et ouvrent ainsi la voie à des cycles de vie organisés en plusieurs carrières professionnelles.

En raison de la multiplication des expériences qu'ils autorisent, ces contrats renforcent la capacité d'adaptation des individus. Tandis que les métiers de demain feront appel à des profils dont nul ne peut avec certitude préciser les contours, elle permettra de bâtir un socle de compétences cohérent, même et surtout dans le cadre d'un parcours professionnel varié. En d'autres termes, elle sera un facteur d'employabilité.