



## Un nouvel agenda pour la politique du marché du travail

2018/4

13 | 12 | 2018



### INTRODUCTION

Sous l'effet de mégatendances touchant la démographie et la sociologie de la population active, la globalisation économique et l'innovation technologique, le monde du travail est en pleine mutation. Le « Travail 4.0 » fascine et échauffe les esprits. Mais quel est l'impact de l'avenir du travail sur l'avenir de la réglementation du travail ? Cet essai réexamine la réglementation du travail à l'aune du « Travail 4.0 ». Il plaide en faveur de changements de paradigme qui déplacent le centre de gravité de la réglementation vers le droit de l'activation, le droit de la qualité du travail, le droit du talent et le droit de l'activité professionnelle. Il ébauche un élargissement de la réglementation du travail dans un contexte de développement transversal du talent, ainsi que dans une personnalisation de la protection sociale. Il défend une nouvelle concertation sociale qui réponde aux nouveaux besoins issus des évolutions du travail. Il trace des axes qui permettent d'embrasser l'avenir du travail, et de sa régulation comme un choix positif.

MARC DE VOS  
(Visiting fellow)

# Sommaire

1.	Travail 4.0 .....	3
2.	Le futur du travail .....	4
	A. Évolution du talent .....	4
	B. Évolution économique .....	6
	C. Évolution technologique .....	8
3.	Le futur du droit du travail .....	10
	A. Droit de l'activation .....	10
	B. Droit de la carrière .....	13
	C. Droit de la qualité du travail .....	17
	D. Droit du talent .....	21
	E. Droit de l'activité .....	24
4.	La fin du droit du travail .....	26
	A. La fin du travail .....	26
	B. La fin de la relation de travail .....	29
	C. Droit de la personne .....	33
	D. Droit de la concertation .....	35
5.	L'avenir est un choix .....	37

## 1. Travail 4.0

Le monde du travail subit une révolution généralement qualifiée de « Travail 4.0 ». Elle est considérée comme le plus important bouleversement du travail depuis la première révolution industrielle. Pas une semaine ne passe sans qu'une nouvelle étude n'annonce la disparition, la mutation ou le renouvellement à grande échelle du travail, de ses relations ou de son organisation. Mais que signifient ces évolutions prévues sur l'organisation juridique du travail ? Si le futur du travail change, qu'en est-il du futur de la régulation du travail ? Cette contribution tente d'amorcer une réponse à cette question centrale. L'ambition est aussi modeste que forte. Je pars des grandes évolutions tendanciennes dans le monde du travail pour formuler des hypothèses sur le futur du droit du travail, au sens le plus large. Je n'ai aucune prétention d'exhaustivité ou de technicité, mais souhaite proposer une vision et des explications. Ceci exige d'importantes conceptualisation et simplification, mais aussi des projections et hypothèses.

Pour paraphraser le discours de Donald Rumsfeld sur la guerre du Golfe, j'aborderai à la fois le « connu connu », le « connu inconnu » et l'« inconnu inconnu ». Le *connu connu* est la transformation en cours du monde du travail (1<sup>re</sup> Partie). Le *connu inconnu* est le changement de paradigme de la réglementation du travail que nous pouvons déjà observer et envisager à partir des évolutions actuelles (Partie 2). L'*inconnu inconnu* est l'avenir du droit travail à plus long terme, dans un monde où l'essence du travail, l'activité professionnelle, le statut d'employeur et le statut de salarié s'estompent, sans tomber dans la futurologie (Partie 3).

Je me concentre sur le monde occidental qui combine ouverture commerciale, économie de marché, État-providence, régulation du travail et présence syndicale. Ma prémisse est que les évolutions économiques, démographiques, sociologiques et technologiques qui modifient le monde du travail changeront également sa régulation. Le droit du travail au sens large est avant tout une branche du droit réactive, qui répond à des changements qu'elle ne provoque pas elle-même.<sup>1</sup> Mais, bien entendu, je ne nie pas la capacité à façonner et à contrôler d'une branche juridique, née historiquement comme restriction politique au laissez-faire du capitalisme originel. Dans cette optique, l'avenir de la régulation du travail est également l'avenir que nous-mêmes souhaitons (Partie 4). Je ne fais donc pas de prédiction, mais formule le futur du droit du travail en thèmes et questions centrales.

L'avenir de la réglementation du travail reflétera l'avenir du travail tel qu'il est observable et prévisible à partir de tendances sous-jacentes qui modifient le monde du travail. Ces mégatendances, qui s'étendent sur une longue durée et ont des répercussions étendues, font l'objet d'un large consensus.<sup>2</sup> Dans notre perspective, nous pouvons constater que le monde occidental du travail évolue sous

1 M. De Vos, 'Arbeidsrecht in transitie', dans *Liber amicorum Hubert Bocken*, Brugge, Die Keure, 2009

2 Pour un aperçu, voir p. ex. Federal Ministry of Labour and Social Affairs, *White Paper Work 4.0*, Berlijn, 2017; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, *Information Technology and the U.S. Workforce: Where Are We and Where Do We Go from Here?*, Washington DC, The National Academies Press, 2017; World Economic Forum, *The Future of Jobs*, 2016

l'effet de trois mouvements tectoniques simultanés :

- *Évolution du talent*, portée par le vieillissement démographique et le « rajeunissement » démographique dans certains sous-groupes, la diversité des générations, l'immigration de masse, l'hyperdiversité ethnique et culturelle, ainsi que l'évolution des valeurs et préférences liées à la vie privée et au travail.
- *Évolution économique*, portée par la globalisation, les évolutions du marché, les nouvelles structures des entreprises et l'évolution des ressources humaines (ci-dessous : RH).
- *Évolution technologique*, portée par l'Internet, les plates-formes en ligne, la robotisation, l'intelligence artificielle (ci-dessous : IA), le HR-Tech, les « big data », l'impression 3D, les nanotechnologies, la génétique et la biotechnologie.

J'étudie ci-dessous ces mégatendances à travers leur impact sur le travail, et les traduis ensuite en mégatendances pour la régulation du travail.

## 2. LE FUTUR DU TRAVAIL

### A. *Évolution du talent*

L'*Évolution du talent* illustre l'impact de la démographie et de la sociologie sur l'économie et le travail. L'importante génération du baby-boom d'après-guerre – son arrivée sur le marché du travail, sa carrière et son départ progressif à la retraite actuellement – trace un profond sillon transgénérationnel dans le monde du travail. À court terme, ce sillon mène surtout à la sécurité sociale et sa soutenabilité dans un contexte de répartition. L'Européen actif vit en moyenne dix ans de plus et travaille en moyenne dix ans de moins qu'en 1970.<sup>3</sup> Tant que l'espérance de vie, des hommes et donc des retraités, continue à augmenter, tant que la sécurité sociale ne bascule pas fondamentalement vers un système par capitalisation, l'augmentation du nombre d'années de carrière et de leur contribution au financement de la sécurité sociale restera centrale dans le droit et l'organisation du travail.

Le changement de générations qu'implique le départ à la retraite des baby-boomers confronte pour la première fois le marché du travail à un plafonnement de la population active dans la succession des cohortes : on prévoit ainsi une perte de 30 millions de personnes en âge de travailler pour l'Union européenne, d'ici 2050. Et ce ne sera pas la dernière fois. Les baby-boomers ont amorcé une baisse durable de la natalité sous le taux de remplacement. Aussi l'avenir du travail se situe-t-il sur un

<sup>3</sup> ILO, *The Future of Work we want*, 2017.

marché du travail caractérisé par une population active vieillissante et stationnaire, voire, dans des pays comme l'Allemagne et l'Italie, en baisse significative. Immigration et augmentation de la part de la population réellement active sont dès lors les seuls remèdes : deux thèmes centraux évidents pour la politique du marché du travail et la législation du travail dans les décennies à venir. Sans croissance démographique, la croissance économique dépend exclusivement de l'amélioration de l'activité et des gains de productivité.

Pour la future offre de travail dans nos économies, l'immigration constitue un défi non seulement sur le plan quantitatif, mais également sur le plan qualitatif. Les pays d'Europe occidentale, jadis grands pays d'émigration, enregistrent depuis plusieurs décennies des soldes d'immigration historiquement élevés. Mais une géographie vulnérable, des explosions démographiques aux frontières extérieures, la migration consécutive, la migration humanitaire et des lacunes dans l'ensemble du spectre politique ont fait de l'immigration, non pas une solution, mais un problème pour leurs marchés du travail. La faible participation, la polarisation des emplois, la « précarité », les ménages entiers sans emploi, les travailleurs pauvres, le décalage entre l'offre et la demande, l'économie informelle, la formation de ghettos, les problèmes de mobilité et la discrimination sont autant de phénomènes malheureux associés à une croissance démographique qui devrait normalement engendrer une dynamique spontanée.

De plus, l'évolution démographique générale dissimule une croissance naturelle concentrée dans des sous-groupes présentant des taux de natalité plus élevés, le « rajeunissement » évoqué ci-dessus, justement dans les communautés de migrants où les parents souffrent généralement de retard et de discrimination. Ni la société, ni le marché du travail ne peuvent se permettre la combinaison d'un vieillissement et d'un échec de la diversité. Il est évident que l'intégration économique et la participation au travail des immigrants et de leurs enfants deviendront une priorité absolue. Reste à savoir quel impact pourra produire la législation sur le travail, sachant que la technique habituelle de l'interdiction de discrimination a surtout une portée symbolique : elle entérine une évolution culturelle, elle l'impose sous peine de sanctions juridiques, mais elle n'offre pas de levier efficace en faveur d'une intégration active.

La démographie, qui a longtemps fait office de bonus gratuit pour l'économie et le marché du travail en Europe, se transforme donc en malus, ou en tout cas en risque. C'est vraiment problématique. Nous vivons aujourd'hui dans une économie de connaissances et de services. Dans une telle économie, c'est le talent humain qui fait la différence. Technologie et globalisation aidant, les plus grands talents font même un monde de différence. Et, alors que le talent devient déterminant, nous connaissons une contraction structurelle de ce talent. L'Union européenne enregistre quelque 9 millions de jeunes sans emplois, faiblement ou non qualifiés. Il est évident que la phase active de la vie, et donc le droit du travail, sera mobilisée pour compenser ou lutter contre une crise des talents, que même la démocratisation notable de l'enseignement en Europe n'a pas permis d'éviter.

Abstraction faite de l'impact de la technologie sur la demande de travail que nous aborderons ci-dessous, une érosion de l'offre de talent confère au développement du talent un statut de mission politique cruciale. Dans les sociétés très diversifiées que sont devenus les pays occidentaux, c'est un défi complexe qui sera soumis à l'influence de facteurs culturels. Ainsi, les sociologues signalent une évolution des valeurs dans la génération des *millennials*, et dans la génération Z, qui pourrait conférer une place plus centrale à la qualité du travail, au bien-être, à la satisfaction professionnelle, à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, à l'autonomie, à la possibilité de déterminer son emploi du temps, à la flexibilité personnelle, au développement personnel et aux valeurs de l'entreprise.<sup>4</sup> Dans une guerre des talents, le talent pourra davantage faire valoir ses exigences et préférences personnelles. L'évolution de la composition des ménages, et en leur sein la répartition des rôles et responsabilités, auront également une influence.

L'importance croissante de sous-groupes ethniques aura aussi un impact sur le monde du travail. La religion ou la position de la femme dans la religion musulmane posent par exemple des questions sociales susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi, le marché du travail, les entreprises et les organisations. Nous en avons déjà eu un avant-goût dans l'environnement scolaire, où des questions relatives à des accommodements ethniques et religieux compliquent la neutralité classique. De manière générale, et par comparaison au passé, les attentes, préférences et choix des travailleurs deviendront plus personnels et variés. Personne ne peut en évaluer l'impact sur l'offre de travail agrégée, la productivité et le coût du travail, mais l'évolution du talent provoquera un profond changement qualitatif dans le monde du travail. Ce monde sera, sans doute, encore plus difficile et complexe qu'il ne l'est déjà.

## **B. Évolution économique**

Ces dernières décennies, l'*évolution économique* a surtout été portée par la globalisation. L'abolition des entraves commerciales, l'ouverture des marchés dans des pays en développement à faible coût disposant d'importantes réserves de main-d'œuvre, et la libre circulation des capitaux ont provoqué une transformation fondamentale de notre structure économique et des structures de nos entreprises. Les importants écarts des charges de personnel avec les pays à bas salaires ont réduit, modifié ou fait évoluer la production industrielle occidentale. Les entreprises internationales sont désormais des chaînes internationales qui exploitent les écarts entre les pays pour maximiser leur bénéfice, notamment en faisant appel à la sous-traitance, à l'externalisation, à l'offshoring et à la délocalisation. Derrière une maison-mère ou une marque se trouve une réalité du travail stratifiée, à la fois au niveau territorial, économique et juridique.

---

<sup>4</sup> Voir p. ex. la *European Values Study*, récurrente. Bien entendu, les valeurs contribueront à façonner toute la vie des générations, y compris comme étudiants et comme consommateurs, avec des effets économiques à l'avenant..

Dans les pays occidentaux, une main-d'œuvre hautement productive profite des avantages d'échelle ou de spécialisation apportés par la globalisation, alors qu'une main-d'œuvre faiblement productive y reste étrangère. En outre, on assiste à une polarisation entre les entreprises qui exploitent la globalisation avec un succès grandissant, et les autres. La réussite dépend de plus en plus des connaissances, de la créativité, de l'innovation, du travail d'équipe et de la stratégie – des facteurs qui ont profondément transformé la gestion du personnel. Grâce notamment aux technologies de l'information et de la communication, le talent humain a pris une place centrale. Désormais, c'est lui qui fait la différence, et les entreprises championnes se distinguent souvent par leur capacité à attirer et à choyer le talent.<sup>5</sup> La globalisation a internationalisé la spécialisation du personnel, a accru la prime pour le talent et la gestion des talents dans les pays occidentaux. Cela donne d'autant plus d'importance à l'évolution ébauchée ci-dessus.

En l'absence de déstabilisation de l'ordre politique mondial ou de « déglobalisation », les profonds mouvements de la globalisation ne changeront pas fondamentalement. Ils ne présagent cependant pas de la fin de l'emploi industriel en Occident. Dans les pays occidentaux, une industrie de haute qualité, aidée par de nouveaux processus de production de haute technologie, va continuer à effacer les frontières entre l'économie de connaissance, les services et la production. Le principal changement est attendu de ce qu'on appelle *l'hyperglobalisation*.<sup>6</sup> Les hordes de travailleurs très bon marché d'il y a quelques décennies forment désormais une classe moyenne émergente globale de plusieurs milliards de consommateurs. D'ici 2025, près de la moitié de la consommation mondiale sera située dans des pays qui, trente ans auparavant, vivaient dans une profonde pauvreté. Le monde évolue vers de grandes zones régionales dotées de leur propre production et de leur propre marché. La lutte pour le consommateur deviendra le cœur de l'hyperglobalisation. La concurrence entre pays et entre secteurs se transformera peu à peu en concurrence entre entreprises de différents pays. Elle se jouera de moins en moins sur le coût de la main-d'œuvre et de plus en plus sur la qualité et l'innovation, avec des acteurs d'envergure mondiale présents dans toutes les régions du monde.

L'hyperglobalisation s'exprime moins dans les flux de produits non finis dans des chaînes de valeur transnationales de multinationales que dans l'intégration économique internationale, telle que nous la connaissons déjà dans l'Union européenne. La globalisation et l'hyperglobalisation ont pour dénominateur commun la concurrence internationale et le commerce international. Un dénominateur commun qui submerge l'ensemble du monde du travail d'exigences de spécialisation, d'agilité, de flexibilité et de volatilité, tant dans la politique du marché du travail que dans l'organisation du travail. Ces phénomènes, connus, gagneront encore en importance quand l'hyperglobalisation accentuera la concurrence et rendra la réussite toujours plus tributaire de la clientèle étrangère. L'hyperglobalisation rend le succès international plus individuel, car lié à l'entreprise, quand la globalisation rend le succès international plus politique, car lié à des facteurs de marché généraux. Les deux phénomènes

5 Pour une analyse détaillée, voir M. De Vos, *Les vertus de l'inégalité*, Saint-Simon, 2017.

6 Voir p. ex. A. Subramanian en M. Kessler, *The Hyperglobalization of Trade and its Future*, Global Citizen Foundation, 2013.

imposent des adaptations importantes, aux travailleurs et aux entreprises.

La globalisation a conduit à des structures entrepreneuriales complexes dans lesquels la main-d'œuvre est répartie tout au long d'une chaîne, en particulier dans l'industrie. Sous l'hyperglobalisation, cette tendance se diffusera dans les secteurs de la connaissance et au microniveau des contrats individuels. Les structures d'entreprises devraient évoluer vers des écosystèmes malléables, qui suivent la conjoncture économique. Dans ce domaine, planification, organisation, production, services et consommation ne seraient plus séparés, mais seraient interconnectés et interactifs. Via l'externalisation, la sous-traitance, les recours aux free-lances et une panoplie de contrats ad hoc, une part croissante de la population évoluera dans sa vie professionnelle comme une pièce de puzzle temporaire, au sein d'une mosaïque fluctuante de partenariats économiques. Le travail flexible ne sera plus un tampon dans et pour l'organisation, mais le cœur de l'organisation de l'entreprise, et l'expression de la répartition du travail par-delà les organisations.<sup>7</sup>

### **C. Évolution technologique**

*L'évolution technologique* est généralement considérée comme la mégatendance la plus fondamentale et la plus « disruptive ». Cela peut étonner. L'innovation technologique transforme le travail depuis plus de 400 ans. Une technologie ancienne disparaît peu à peu, jusqu'à ce que la nouvelle technologie elle-même commence à vieillir et que le cycle recommence. Chaque cycle d'innovation produit le même impact sur la main-d'œuvre. Les emplois dans l'ancienne technologie se raréfient pour finalement disparaître. C'est le côté négatif. Le côté positif réside dans l'innovation technologique elle-même. Celle-ci exige et crée de nouveaux emplois. Il n'y a plus de tisserands, mais l'arrivée des métiers à tisser a créé des besoins de matières premières, de construction, de qualité, de design, de production, d'utilisation et de maintenance. Il n'y a plus de cochers et de calèches, mais des méga-usines d'assemblage automobile, de vastes réseaux de sous-traitants, des studios remplis de designers, de gigantesques producteurs d'acier, des fabriques de peinture, des fabricants de machines spécialisées, des concessionnaires automobiles, etc. Les meilleures innovations se transforment en nouveaux secteurs et en nouvelles chaînes de valeur.

Grâce à la technologie et aux capitaux qui favorisent sa diffusion, les nouveaux emplois sont généralement plus productifs que les anciens : ils créent davantage de valeur économique. Cette marge profite à la rentabilité des entreprises, aux revenus des travailleurs et à l'ensemble de la société qui bénéficie des deux : l'innovation technologique est le cœur battant de la machine du progrès capitaliste, la base de la croissance de notre prospérité au fil des siècles. Malgré des chocs parfois brutaux liés à la nécessité de s'adapter, le solde en matière d'emploi est pour le moins impressionnant : le nombre de personnes qui travaillent par rapport à la population totale et la qualité moyenne du travail a systématiquement progressé grâce à l'innovation technologique.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Voir D. Vinik, 'The Real Future of Work', Politico, 2018

<sup>8</sup> Pour un récapitulatif, voir p. ex. M. De Vos, *Ongelijk maar fair*; J. Appleby, *The Relentless Revolution. A History of Capitalism*,



Jusqu'à présent, on ne note aucun infléchissement dans le progrès qualitatif et quantitatif global observable. Au contraire : notamment du fait de la transition démographique causée par le départ à la retraite des baby-boomers, le monde développé est moins confronté à une pénurie de travail qu'à une pénurie de talent. Et pourtant, la crainte ou la conviction de ce que la technologie fait planer une menace existentielle sur le travail et les travailleurs est omniprésente.

Cette idée que « cette fois, c'est différent » est alimentée par plusieurs constats ou prévisions. La nouvelle technologie pénètre profondément *l'économie de services*, qui est la colonne vertébrale de notre société moderne, alors qu'auparavant l'évolution technologique concernait surtout l'agriculture et l'économie industrielle. *L'Internet et les plates-formes en ligne* numérisent les relations de travail et les réduisent à des flux automatisés de tâches volatiles. La puissance de calcul des ordinateurs, combinée aux percées réalisées dans les capteurs, la communication mobile, la connectivité et la technologie « blockchain » fait de tels bonds que *l'intelligence artificielle* pourrait remplacer l'intelligence humaine dans des emplois jusqu'ici restés hors de portée de la technologie. Les robots, longtemps réduits aux tâches domestiques simples mais lourdes, seraient sur le point d'atteindre ce qui ferait exploser leur diffusion : la copie des actions humaines.

Additionnez tout ceci et, pour la première fois dans l'histoire, l'innovation technologique pourrait donner lieu non pas à un solde positif, mais à un solde négatif. Toutefois, cette conclusion est loin de faire l'unanimité.<sup>9</sup> Les optimistes prévoient une nouvelle phase de destruction créatrice, une nouvelle combinaison de pertes d'emplois et de créations d'emplois avec un bilan final positif. Les pessimistes voient certains groupes sociaux et secteurs menacés de mort. Les plus catastrophistes prédisent au travailleur le destin du cheval : jadis être économiquement productif, aujourd'hui être superflu, sauf pour les loisirs.

Le droit du travail ne perdrait son sens que dans ce dernier scénario d'apocalypse totale, que nous tenons ci-dessous pour improbable. Dans tous les autres scénarios, le droit du travail ne fera que gagner en importance. Toutes ces visions s'accordent en effet sur le fait que le cycle normal de destruction d'emplois, de création d'emplois et de transitions professionnelles propres à chaque innovation technologique va subir une accélération, un approfondissement et un élargissement structurels et fondamentaux, à peu près pour l'ensemble des secteurs, professions et niveaux de formation. Selon une célèbre estimation, entre 75 et 375 millions de travailleurs dans le monde changeraient d'emploi d'ici 2030 sous l'effet de l'évolution technologique.<sup>10</sup> En outre, de nombreux emplois qui ne disparaîtront pas verront leur contenu évoluer et exigeront donc des adaptations

---

Norton, 2010. Pour des données sur les progrès réalisés, voir p. ex. récemment S. Pinker, *Enlightenment now*, Allen Lane, 2018.

9 Pour un récapitulatif des diverses études et de leurs estimations variables, voir European Parliamentary Research Service, *The impact of new technologies on the labour market and the social economy*, European Parliament, 2018; E. Winick, 'Every study we could find on what automation will do to jobs, in one chart', MIT Technology Review, 2018.

10 McKinsey Global Institute, *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*, McKinsey, 2017.

importantes.<sup>11</sup> Dans ce processus aussi, le droit du travail a un rôle fondamental à jouer.

La conjonction de ces mégatendances, que nous qualifierons de « Travail 4.0 », ouvre d'énormes possibilités de travailler et d'entreprendre autrement : de manière plus productive, plus flexible, plus connectée, plus internationale. La position centrale du travail et de la protection sociale basée sur le travail dans la société, dans l'économie et l'État-providence occidentaux, font cependant de ces évolutions des transformations fondamentales : pour les personnes, pour les entreprises ou organisations, les gouvernements et les nations. Une évolution fondamentale du monde du travail présente d'énormes défis en termes d'adaptation, d'investissement et d'innovation à tous niveaux de la société. Bien entendu, la nature, l'ampleur, le timing et l'impact de ce changement varieront selon les pays, les régions, les secteurs économiques et les entreprises. Dans ce qui suit, je dépasserai ces différences pour esquisser comment le droit du travail, en tant que branche juridique active, pourra être mobilisé pour accompagner l'évolution et répondre aux défis du Travail 4.0.

### 3. LE FUTUR DE LA RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL

#### A. Droit de l'activation

Les évolutions économiques, technologiques et internationales n'ont rien de neuf. Aucune époque n'y a échappé. Les convulsions que provoquent les mégatendances à l'origine du Travail 4.0 dans le monde du travail sont certes plus vastes et plus profondes, mais le droit du travail a déjà dû faire face à la disruption. À cet égard, le proche avenir du droit du travail sera une réédition ou un renforcement de son passé. Ce passé a mis le droit du travail sur la voie du *droit du marché du travail*. Le chômage de masse consécutif aux chocs pétroliers des années 1970, la reconversion postindustrielle, l'essor de l'économie de la connaissance, l'internationalisation provoquée par le marché unique européen et la globalisation, la crise de l'État-providence : dans chaque cycle de transformation, on s'est tourné vers le droit du travail et on l'a utilisé comme partie de la solution. La politique de groupes-cibles, l'accompagnement et la protection offerts lors de transformations d'entreprises, la médiation professionnelle et l'activation ne sont que quelques-unes des recettes de régulation du travail, désormais connues et éprouvées, qui dépassent la relation du contrat de travail – micro- dans une perspective – macro - d'évolution du marché du travail.

Dans la phase la plus récente, la perspective du marché du travail a été utilisée non seulement pour compléter le droit du travail, mais aussi pour le moderniser. Sachant que le changement et l'incertitude sont les seules certitudes d'économies ouvertes et modernes, la « *flexisécurité* » vise

---

<sup>11</sup> Voir L. Nedelkoska en G. Quintini, *Automation, skills use and training*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, OECD Publishing, Paris, 2018.

l'employabilité constante des personnes à long terme. Pour le droit du travail, cela implique un changement de paradigme. Sa mission primaire n'est plus une sécurité d'emploi statique, par une protection contre le changement, mais une sécurité du travail dynamique, par un soutien dans le changement.<sup>12</sup> La flexisécurité se concrétise par exemple dans la nouvelle approche du droit du licenciement qui privilégie la transition professionnelle, dans un accent mis sur la formation, dans une ouverture plus large à la flexibilité et à l'autonomie personnelle, ou encore dans la décentralisation de la concertation sociale.

Dans ce contexte, les rôles et les responsabilités des acteurs du droit du travail évoluent également. Pour les *pouvoirs publics* qui pilotent la finalité et le contenu de la régulation du travail, et qui doivent donner forme à la mission collective d'employabilité durable de manière transversale dans l'enseignement, la protection sociale et les services publics. Pour les *employeurs* et les *travailleurs*, dont le statut juridique et la responsabilité dépassent désormais les relations de travail personnelles. Pour les *partenaires sociaux*, dans la négociation des conditions de travail, dans la mise sur pied d'une protection sociale complémentaire, dans les licenciements et les processus de changement, et dans leur fonctionnement de régulateur alternatif du travail. Pour les *offices de l'emploi*, les *administrations* et les *prestataires de services publics*, qui contribuent au développement et à l'employabilité économique des personnes, quelle que soit la phase de leur vie.

Il n'est pas nécessaire de réinventer l'eau chaude. Une grande partie des idées et des objectifs qui font l'agenda de la flexisécurité sont également les pierres angulaires du droit du travail dans le Travail 4.0. Et des marges existent. Il y a toujours eu une certaine distance entre la rhétorique et la publicité de la flexisécurité et la réalité des codes juridiques et du terrain. La résistance au changement, et même la contestation de la prémisse paradigmatique fondamentale, sont réelles. Nous devons surmonter cette résistance.

Les mégatendances discutées éclairent parfaitement le défi social global : promouvoir des opportunités pour tous dans le cadre de changements structurels et renforcer notre faculté d'adaptation à tous à ces changements. C'est bien entendu un défi qui traverse toute la vie et l'ensemble du spectre politique. Il s'agit, fondamentalement, de basculer de l'État-providence vers un *Etat-investisseur* qui investit de manière systématique, préventive et curative dans le développement du talent humain. Cela dépasse largement le droit du travail, mais le droit du travail en est une composante importante.

Dans la perspective du marché du travail, la transition devient une mission importante du droit du travail dans un proche avenir. Varier les emplois, éviter ou surmonter des périodes de chômage, passer de l'inactivité ou l'enseignement au marché du travail, passer de l'immigration à la participation, d'une

---

<sup>12</sup> Voir p. ex. M. De Vos en J. Konings, *D'une sécurité de l'emploi vers une sécurité du travail sur le marché du travail belge*, Antwerpen, Intersentia, 2007.

phase de soins à une phase de travail, travailler quand on est réfugié, ce ne sont que des variations sur un même thème : la transition. La transition sera d'une importance décisive si l'on veut offrir à une population active diversifiée un maximum d'opportunités d'inclusion, et à notre économie en permanente évolution un maximum de talents utilisables.

Nous n'affronterons pas ce défi sans expérience. Ces dernières décennies, la politique du travail a largement expérimenté des mesures, dites « d'activation », comprenant des droits et des devoirs et visant à accroître l'opportunité d'emploi, ainsi que la disposition à l'emploi. Les résultats sont mitigés.<sup>13</sup> Il s'agira, à l'avenir, d'élargir et d'améliorer ces mesures. Améliorer signifie par exemple miser davantage sur la mobilité géographique, pourvoir plus rapidement aux postes vacants, abaisser les barrières réglementaires qui protègent des professions ou des secteurs de nouveaux arrivants, organiser une activation préventive pour anticiper le changement, et réactiver les personnes en inactivité.<sup>14</sup>

La *réactivation* devient une véritable priorité parce que la pénurie de talents déjà mentionnée nous contraint à faire accéder au marché du travail des groupes inactifs. Ce n'est pas tant le chômage que le taux d'activité qui devient le principal baromètre politique. Un cocktail adapté de stimuli financiers, d'accompagnement, de formation, de flexibilité professionnelle et d'accessibilité professionnelle sera nécessaire.<sup>15</sup> Nous avons déjà l'habitude de groupes cibles qui exigent des efforts spécifiques. Si la révolution technologique menait à un chômage et une inactivité de grande ampleur, nous devrions sans doute prendre de nouvelles mesures en leur faveur. Les enseignements des reconversions réussies ou infructueuses de l'emploi industriel en emploi postindustriel seront là très utiles.

Le croisement du marché du travail avec les mégatendances évoquées aura des répercussions différentes sur les différents groupes qui composent la société. Le niveau de formation, le sexe, la région géographique, le secteur économique ou l'âge modifieront l'impact final du Travail 4.0. En 2018, la technologie a déjà creusé en fossé entre les genres et les générations sur le marché du travail. Si cela ne change pas, ce fossé deviendra un gouffre. Il n'est pas seulement indispensable d'accroître le nombre de femmes actives et d'allonger les carrières pour des raisons sociales ou budgétaires. À l'ère du Travail 4.0, dans un contexte de pénurie de talent, c'est une nécessité existentielle. Des priorités d'activation ciblées en sont une conséquence logique.

Tout ce qui précède définit une mission collective et holistique, qui dépasse aussi bien le marché du travail que les distinctions classiques de la protection sociale. Elle sera menée à bien de manière transversale, non seulement pour les demandeurs d'emploi en période de chômage, mais aussi pour les réfugiés en procédure de reconnaissance, pour les immigrés en période d'intégration, pour

13 Voir p. ex. la synthèse proposée dans A. JG Brown en J. Koettl, 'Active labor market programs – employment gain or fiscal drain?', *IZA Journal of Labor Economics*, 2015, 4:12.

14 Voir p. ex. C. Frey, *The Future of Jobs and Growth: Making the Digital Revolution Work for the Many*, G20 Insights, 2017.

15 Voir Eurofound, *Reactivate: Employment opportunities for economically inactive people*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017.

les bénéficiaires d'aides en période d'inactivité, pour les malades de longue durée en période de rétablissement, etc. L'activation 2.0 passera si possible par un seul guichet, qui donnera accès à l'ensemble des compétences et services. Elle sera sur mesure, s'accompagnera d'investissements, de carottes et de bâtons, sera proactive et préventive pour les groupes et les régions à problèmes, curative pour les autres. Elle sera ancrée dans tous les régimes d'allocations. Elle exigera une grande attention à l'efficacité et à l'efficience, davantage de données politiques et davantage de responsabilités chez les accompagnateurs et les coaches.

L'activation 2.0 est intimement liée au droit du licenciement. Dans l'OCDE, le chas de l'aiguille de la réglementation en matière de licenciement n'a guère évolué ces dernières années : une illustration marquante de l'écart entre théorie et pratique dans la flexisécurité.<sup>16</sup> Tant les licenciements individuels que les licenciements collectifs se résument toujours à un combat pour une compensation, et non pour une transition. D'autre part, on cherche à éviter les licenciements à grande échelle via des contrats temporaires, surtout au début de la vie professionnelle. Le droit de l'activation doit remplacer le droit du licenciement par le *droit de la transition*, et le droit de la transition doit être généralisé à chaque type de contrat de travail. Ce n'est qu'alors que cette nécessité, critique pour le marché du travail, pourra pénétrer chaque relation de travail.

## **B. Droit de la carrière**

En partant du marché du travail, on place l'accent non pas sur l'emploi, mais sur la *carrière*. Je m'attends à ce que la carrière devienne la perspective dominante dans la réglementation du travail. Il existe déjà de bons arguments à ce propos. Notre marché du travail global, et ses résultats moyennement impressionnants en termes de création d'emplois ou de participation, cachent une diversité croissante de contrats flexibles et temporaires, de doubles emplois, d'indépendants, de free-lances et de temps partiels. Cette tendance n'est pas aussi marquée partout et, dans certains pays, elle relève davantage d'un phénomène de crise temporaire que d'une réalité permanente. Mais ce que nous appelons le « travail flexible », atypique par rapport à la norme historique d'un emploi fixe à temps plein, est en plein essor. En Europe et aux États-Unis, jusqu'à un quart de la population professionnelle peut déjà être associé à l'une ou l'autre forme de travail flexible, soit, au total, plus de 160 millions de personnes.<sup>17</sup>

Les mégatendances qui sous-tendent le Travail 4.0 vont encore amplifier la tendance à la diversification des relations de travail. Tant du côté de l'offre de talent que du côté de la demande de l'économie, le Travail 4.0 est synonyme de variations et de diversité, nappées d'une sauce de globalisation et de technologie qui flexibilise le travail jusque dans son ADN. La distinction classique

<sup>16</sup> Voir W. Eichhorst, *What Is a Good Job?*, IZA DP No. 9561, 2015.

<sup>17</sup> Aldus McKinsey Global Institute, *Independent work: choice, necessity, and the gig economy*, 2016.

entre travail fixe et travail atypique continuera à s'estomper. Les relations de travail se limiteront de plus en plus à des tâches, des missions, des pics d'activités et des périodes. Le nouveau travail typique sera atypique. Ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Du côté *positif*, citons le meilleur accès au marché du travail et une combinaison plus équilibrée de travail et de vie privée. À mesure que l'économie de la connaissance et la technologie se rapprochent, le travail flexible et autonome peut même devenir un authentique mode de vie chez des travailleurs de la connaissance et des professionnels indépendants, mobiles et hautement qualifiés. Au sein de ce groupe, l'essor du travail en free-lance concrétise un rêve de carrière variée, de liberté de choix et d'épanouissement personnel, qui sert l'économie de manière générale.<sup>18</sup> Les jeunes sont particulièrement séduits par la possibilité de conserver le contrôle sur leur emploi et leur carrière.<sup>19</sup>

Le côté *néгатif* est le risque de segmentation du marché du travail, une partie de la population active devant se satisfaire d'emplois incertains et peu rémunérés, sans grandes perspectives de carrière. La discrimination tenace de groupes cibles est une réalité regrettable du marché du travail contemporain, qui explique en partie l'essor du travail atypique. On peut déjà observer une *polarisation de l'emploi*, avec une combinaison d'emplois peu attrayants et mal payés en bas de la pyramide, d'emplois de routine en voie de disparition au milieu, et d'emplois bien rémunérés et séduisants en haut. Elle pourrait s'amplifier si l'hyperglobalisation et la technologisation du travail se poursuivent sans cadre politique adapté.<sup>20</sup>

Le paradoxe du droit du travail contemporain est qu'il ne compense guère la segmentation du travail, et aurait même tendance à l'accentuer. Sous la pression des mégatendances précitées, des pays d'Europe continentale ont opté pour une *libéralisation asymétrique* qui accroît les possibilités de travail atypiques parallèlement au travail classique « typique » dont le statut juridique est resté largement inchangé. La prolifération de formules contractuelles alternatives crée un effet d'aspiration qui accroît la polarisation entre des *insiders* qui réussissent et des *outsiders* défavorisés sur le marché du travail. La transition du droit du travail vers le droit de la carrière doit éliminer cet effet pervers. Entretenir la liberté de choix et la diversité qui procure de l'autonomie aux travailleurs, faciliter la dynamique et la création qu'exige l'économie, tout en évitant de faire subir la flexibilité aux travailleurs et de les prendre au piège de relations de travail fragmentaires dénuées de droit de fondamentaux : telle est la configuration triangulaire centrale du *droit de la carrière*.

Partant de la prémisse que le Travail 4.0 va encore accroître la biodiversité d'emplois dans l'économie, l'attention doit basculer de l'emploi vers la carrière. Le droit du travail permettra alors de manière générale de réduire les barrières aux relations de travail flexibles, d'accroître les garanties juridiques stables par-delà les barrières, et d'investir davantage dans l'employabilité permanente des travailleurs

18 Voir The Adecco Group en LinkedIn, *Flexible Working: A career and lifestyle pathway*, 2018.

19 Voir ManpowerGroup, *Gig Responsibly. The Rise of NextGen Work*, 2018.

20 Voir European Parliamentary Research Service, *The impact of new technologies on the labour market and the social economy*, 2018; M. Lawrence e.a., *Managing Automation. Employment, inequality and ethics in the digital age*, Institute for Public Policy Research, 2017.

sur le marché du travail. Dans ce domaine, le droit du travail connaît un précédent. La réglementation du *travail intérimaire* illustre le fonctionnement du droit de la carrière. Elle le facilite tout en le limitant, elle crée un terrain de jeu commun de droits minimaux et en garantit la portabilité lors des changements de clients. Simultanément, elle implique une partie tierce qui porte la responsabilité de la continuité de la protection dans la discontinuité de l'emploi.

Pour évoluer davantage vers le droit de la carrière, la continuité et la portabilité de la protection doivent également être possibles lors de passages entre *différents statuts sociaux*. Fondamentalement, c'est l'activité économique, quel que soit le statut, le temps de travail et l'identité des parties, qui doit pouvoir être associée à des avantages répondant à trois exigences : le travailleur, ou la personne économiquement active d'une autre manière, doit détenir personnellement ses avantages et les emporter avec elle ; sa contrepartie économique doit contribuer à ces avantages à concurrence de la mesure dans laquelle les deux parties collaborent ; et les avantages doivent, partiellement au moins, être indépendants de la qualification juridique de cette collaboration. Plutôt que de compartimenter la protection de base des travailleurs entre, par exemple, les salariés, les indépendants, les free-lances et les fonctionnaires, il s'agit de dépasser les statuts juridiques et de les réunir via des droits partagés, qui suivent et servent l'évolution dans la carrière. Quant au contenu, la protection minimale doit en outre se concentrer davantage sur le *développement de carrière* et une employabilité plus large sur le marché du travail, afin que le « travail flexible » dépasse le simple fait de travailler différemment.

Dans ce domaine aussi, le droit du travail a déjà commencé à évoluer. Dans plusieurs pays européens, on expérimente des embryons de ce qui est défendu ailleurs sous le nom de *compte carrière*.<sup>21</sup> Le compte carrière abouti est un instrument de carrière multifonctionnel qui offre un levier financier pour accueillir et soutenir un développement de carrière sur mesure. Le compte carrière peut être utilisé pour une formation, pour des congés ou pour une réduction du temps de travail, pour des formules de travail sur mesure, en cas de licenciement ou de départ à la retraite, etc. Il remplace ou renforce des systèmes collectifs qui fonctionnent avec des groupes cibles généralisés, ont un rendement non optimal par rapport aux besoins de carrière individuels et exercent une influence artificielle sur le comportement personnel des travailleurs dans leur carrière, avec des effets pervers pour l'ensemble du marché du travail.

Un compte carrière développé confère à la carrière une place centrale dans le futur du travail. Les compétences de carrière, le développement de carrière, sa planification, sa gestion, la fin et la transition de carrière s'en trouvent facilités. La carrière devient une responsabilité partagée qui dépasse la relation de travail individuelle. C'est pourquoi le compte carrière s'établit dans une relation triangulaire entre le travailleur, l'employeur et l'État. Il peut également impliquer d'autres parties comme des assureurs ou des prestataires de services en ressources humaines. C'est le travailleur qui alimentera lui-même son compte carrière, d'une part par des contributions financières, d'autre

21 Zie M. De Vos, 'Naar een betere arbeidsmarkt', in *Roadmap 2014-18*, Brussel, Itinera Institute, 2014.

part en travaillant, car c'est via le travail que le compte sera constitué par l'employeur et/ou l'État. L'implication du travailleur illustre la manière dont l'évolution du droit du travail vers le droit de la carrière implique non seulement de nouveaux droits, mais aussi de nouvelles responsabilités.

Le travailleur devient coresponsable de la constitution et de l'utilisation du compte. C'est la meilleure garantie d'efficacité à la lumière de sa propre situation de carrière. C'est aussi la grande différence avec les systèmes collectifs qui sont supportés par des tiers, en particulier les tiers payants. Les contributions financières des travailleurs peuvent se composer d'un pourcentage du salaire et/ou d'échanges de temps contre de l'argent. En d'autres termes, le compte carrière est également conciliable avec le système plus connu de l'« épargne-carrière », dans le cadre duquel le travailleur échange volontairement des jours de congé, des jours de repos ou d'autres périodes contre un capital, qu'il peut ensuite utiliser pour ne pas travailler ou travailler moins pendant une longue période.

Le financement de la relation triangulaire précitée peut varier selon l'objectif concret de la carrière et les systèmes collectifs existants peuvent être réduits, transformés ou supprimés. Le compte carrière pourrait ainsi simplifier grandement l'enchevêtrement de suspensions, congés, formations et réductions du temps de travail qui ont transformé le droit du travail moderne en un dédale inextricable et qui parsèment souvent inutilement le marché du travail d'une foule d'obstacles. Il permettrait à nouveau d'améliorer la portabilité et la fluidité de la protection sociale au fil des changements d'emploi.

Pour le *travailleur*, le compte carrière favorise une évolution culturelle vers un travail différent et durable, avec davantage d'entretien du talent, davantage de changements volontaires et moins de transitions forcées. Pour les *pouvoirs publics*, le compte carrière est un catalyseur flexible d'une politique qui veut favoriser l'employabilité sur le marché du travail, récompenser les carrières plus longues et dissuader les cessations d'activité anticipées. Les pouvoirs publics peuvent contribuer au compte pour soutenir l'activation d'objectifs de carrière. Ils peuvent alimenter davantage le compte en cas d'incidents de carrière particuliers, ou l'utiliser comme une « assurance salaire » ou « assurance adaptation » en cas de choc sur le marché du travail. Ils peuvent étendre le compte à d'autres domaines, comme la politique familiale, et l'utiliser comme un instrument quasi-universel de politique sociale personnalisée.

Comme il peut être associé à toutes les formes de travail, le compte carrière entretiendra aussi le développement de carrière dans le cadre d'un travail temporaire « atypique ». L'inconvénient connu selon lequel les employeurs seront moins tentés d'investir dans l'avenir du personnel temporaire est ainsi surmonté. Pour l'*employeur*, le compte carrière est un instrument permettant d'intégrer la gestion de talents dans la politique du personnel courante. Lorsque le travail subit une diversification générale, l'organisation de l'entreprise évolue vers un écosystème de talents, composé de couches et de gradations de collaborations, qui exige intégration et coordination. Dans ce processus aussi, le



compte carrière peut jouer un rôle de facilitateur.

Le droit de la carrière favorisera la mobilité des travailleurs, qu'elle soit involontaire ou volontaire. Les changements imposés par le Travail 4.0 offriront en effet de nombreuses opportunités, et les travailleurs doivent pouvoir les saisir plus aisément. Le droit du travail classique est strict pour les travailleurs qui ont un intérêt au-delà de leur contrat de travail. Les règles de concurrence freinent souvent les travailleurs qui veulent exploiter leurs talents parallèlement à ou après le contrat de travail, ailleurs. La réglementation de la propriété intellectuelle et la protection de l'information professionnelle en tant qu'information d'entreprise peuvent priver les travailleurs d'outils de carrière qui dépendent de leur mérite personnel. Démissionner a souvent des conséquences néfastes, que ce soit en termes de droits ou de protection contre le chômage. La combinaison d'emploi et la circulation entre emplois exigent une entente complète entre les parties. Pour résumer : l'équilibre légal entre les parties au contrat de travail est unilatéral et ne facilite en aucun cas une approche fondée sur la carrière. Une modernisation s'impose. Dans ce domaine, le compte carrière peut permettre une *autonomisation* à la fois financière et organisationnelle des travailleurs qui veulent tenter leur chance.

Par rapport à la protection collective standardisée liée à un emploi, un compte individuel personnalisé lié à la carrière implique une plus grande complexité dans la gestion et l'organisation. C'est un inconvénient auquel il est possible de remédier. Nous sommes déjà familiers des tiers prestataires de services qui prennent en charge et gèrent la complexité organisationnelle des relations de travail. Sans doute le droit de la carrière nécessitera-t-il un biotope pour les services de carrière. Mais c'est le potentiel de la technologie en matière d'organisation qui sera déterminant. La technologie des données et de la communication qui transforme le travail facilitera également l'organisation du travail. La technologie constitue ainsi le marchepied vers une plus grande qualité dans l'organisation du travail et la gestion quotidienne du travail. Ceci exige quelques explications.

### **C. Droit de la qualité du travail**

Ceux qui sont avant tout soucieux de la carrière et du long terme comprendront que la *qualité du travail* est un élément crucial. Notre vision politique du marché du travail est dominée par des critères quantitatifs comme le chômage, l'activité, l'âge, le revenu, l'ancienneté et la productivité. Mais d'un point de vue juridique, la qualité du travail est un élément central du droit du travail. Le cœur du droit du travail traditionnel, dont l'attention porte sur les conditions de travail comme la rémunération, le temps de travail et les conditions de travail, peut s'assimiler à une régulation de la qualité du travail.

Or ces critères qualitatifs classiques témoignent d'un travail et d'une organisation du travail passés et en déclin, où des emplois sûrs, des revenus adéquats et la responsabilité des employeurs dominaient.<sup>22</sup>

---

22 Voir p. ex. aussi les indicateurs IAO d'un « decent work ».

Cela ne les prive pas pour autant de toute pertinence. Tant que des gens travaillent pour vivre, la rémunération, le temps de travail, les vacances et l'environnement de travail, notamment, resteront importants. Mais le Travail 4.0 modifie les emplois, diversifie les revenus et multiplie les parties impliquées dans la fourniture et l'organisation du travail. Nous devons revoir la qualité du travail si nous ne voulons pas accroître le fossé entre les participants et les exclus du marché du travail, et si nous ne voulons pas faire de la réglementation du travail un frein à l'économie et à la création d'emplois. En outre, nous devons aiguïser notre regard pour transposer les anciens principes relatifs à la qualité dans la nouvelle réalité du travail.<sup>23</sup>

Il est difficile de traduire la qualité de travail dans la réglementation du travail, parce que la qualité est souvent spécifique, relative, contextuelle et en partie subjective.<sup>24</sup> Mais difficile n'est pas impossible. Nous avons déjà vu que le droit de l'activation accordait une place centrale à la qualité, sous la forme d'une efficacité et d'une efficacité mesurables. Si nous adoptons la perspective du *droit de la carrière*, la mesure dans laquelle le travail génère des droits de carrière est un critère de qualité. Les dimensions qualitatives sont en effet évidentes. Éducation, formation, développement de carrière et services de carrière doivent en effet produire des résultats. Au fil de la variation des statuts professionnels, l'autonomie et la flexibilité personnelle sont des marques de qualité. La santé, le bien-être, la prévention évoluent avec la nature et l'organisation du travail. On peut imaginer des paramètres d'inclusion sociale et d'égalité des chances. Des normes de qualité sont également logiques dans l'interaction avec la technologie et l'utilisation ou la protection des données personnelles.

Le droit de la qualité du travail trouve son plus grand allié dans la pénétration du travail et des relations de travail par la technologie de l'information et de la communication. Pour l'*organisation de travail*, la technologie est un instrument de gestion autonome du temps, de gestion flexible du temps, de flexibilité géographique et de combinaison du travail et de la vie privée. C'est un indéniable plus qualitatif, car l'autonomie au travail, le bien-être au travail et la santé vont de pair.<sup>25</sup> Pour le *travail proprement dit*, la technologie offre un bond en avant qualitatif dans le support de l'humain par la machine, et dans l'interaction entre l'humain et la machine. La technologie aidera le travailleur, avec des assistants numériques, des capteurs de santé, la prévention des accidents ou une mobilité plus efficace. L'être humain et les machines intelligentes deviendront collègues. Des robots collaboratifs ou co-bots jetteront un pont entre l'humain et la machine. Ils compléteront l'humain ou le remplaceront pour les tâches les plus lourdes. Ils accroîtront nos capacités physiques, sensorielles et intellectuelles. Grâce à la technologie, des personnes plus âgées ou moins valides pourront participer davantage au travail et à la société.

---

23 Pour une première ébauche, voir Federal Ministry of Labour and Social Affairs, *White Paper Work 4.0*, 2017; IPA, *Working Well: Perspectives on Good Work and why it matters*, London, 2018.

24 Voir W. Eichhorst, *What Is a Good Job?*, 2015.

25 Voir p. ex. J. Gonçalves en P.S. Martins, *The Effect of Self-Employment on Health: Evidence from Longitudinal Social Security Data*, IZA DP No. 11305, 2018.

L'être humain est le facteur de succès crucial dans le monde du Travail 4.0. La transformation technologique, l'IA et la robotisation ne s'assimilent pas à l'automatisation, mais à l'investissement et la réinvention. Elles ne constituent pas uniquement une menace pour les emplois humains. Elles marquent aussi, et peut-être surtout, un renouvellement des rôles et fonctions humaines. À mesure que la machine nous libère, les caractéristiques, capacités et rôles humains que ne peuvent assumer les machines et dont les machines sont dépendantes deviennent plus cruciaux que jamais.<sup>26</sup> Il est donc possible d'embrasser la technologie comme une opportunité, permettant de mieux faire travailler l'être humain, de le faire travailler de manière plus efficace et plus qualitative.<sup>27</sup> Si l'avenir du travail réside dans la technologie, chaque stratégie d'entreprise identifiera les tâches que doit accomplir la technologie, et développera simultanément des processus destinés à associer ces tâches à l'activité humaine qui les exploite.

Quand le talent, l'investissement, la créativité, la collaboration et le comportement sont déterminants, la prospérité d'une entreprise passe par le bien-être des collaborateurs. On peut dès lors s'attendre à ce que les organisations fassent appel à la technologie pour humaniser leur politique du personnel.<sup>28</sup> Si, par le passé, les ressources humaines devaient faire travailler autant que possible les êtres humains comme des machines, les RH du futur devront le faire aussi peu que possible. Des données plus abondantes et de meilleure qualité signifient plus de productivité et moins de gaspillage. La technologie accélérera et améliorera l'intelligence des processus et les décisions des entreprises. La technologie peut personnaliser davantage la politique du personnel. Recrutement, formation, accompagnement et évaluation : dans toutes ces dimensions, la technologie peut améliorer la politique du personnel au profit, à la fois, de l'humain et de l'organisation. La technologie de la communication et les métadonnées permettent de mesurer et de stimuler le comportement, l'engagement et la satisfaction.

Globalement, des siècles d'innovation technologique ont toujours apporté un travail plus abondant, meilleur et plus productif. Il n'y a aucune raison de penser qu'il en ira différemment à l'avenir. Le Travail 4.0 est une énorme opportunité, non pas d'éliminer le travailleur, mais de l'aider à la fois dans la productivité et la qualité de son travail. Plus de productivité, c'est plus de revenus et plus de temps. Dans la vie privée, la technologie, comme elle l'a fait par le passé, libérera l'être humain ou l'aidera dans des tâches et des petits travaux. Plus de vie privée facilite la vie professionnelle. Dans notre société vieillissante, la technologie médicale et les robots de soins seront cruciaux pour répondre aux besoins de soins. En tant que société, nous devons seulement saisir effectivement ces opportunités qualitatives.

---

26 Voir H.J. Wilson, P.R. Daugherty en N. Morini-Bianzino, 'The Jobs that Artificial Intelligence will create', MIT Sloan Management Review, 2017; vgl. ManpowerGroup, *Skills Revolution 2.0*, 2018

27 Voir aussi McKinsey Global Institute, *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*, 2017.

28 Voir Gartner, *Predicts 2018: AI and the Future of Work*, Gartner Inc., 2018.

Il n'y aura pas de progrès sans les maladies qui lui sont propres. Nous connaissons le stress, le burnout et le bore-out, des phénomènes caractéristiques d'une évolution où la charge de travail passe de la sphère physique à la sphère psychologique. La perspective qualitative du Travail 4.0 exige des limites : à la disponibilité et à la joignabilité des collaborateurs, à ce que l'on peut faire des données et de la communication dans une organisation, à l'interaction avec les nouvelles technologies quand celles-ci comportent des risques pour le bien-être. Les points d'ancrage de l'organisation du travail évoluent : lieu de travail, temps de travail, autorité et contrôle se modifient et individualisent le contexte de travail. Le travail devient un processus poreux : les limites s'estompent entre le travail obligatoire et le travail volontaire, entre le travail et le temps libre, entre l'autonomie et le contrôle, entre l'entreprise et le domicile. Cela exige un nouvel équilibre qui lie la diversité du travail à la qualité du travail.

Cette technologie qui procure plus d'autonomie à l'être humain le soumet également à un contrôle plus intense et à une pression psychologique à l'avenant, phénomène qui apparaît déjà dans l'économie de plate-forme suivant en permanence les utilisateurs d'applications. Nous pouvons nous attendre à de nouveaux phénomènes et devons apprendre à les gérer, tant sur le plan curatif que préventif, tant sur le plan réglementaire que de la politique du personnel. Si l'interaction entre l'humain et la machine devient systématique, un cadre réglementaire naîtra pour en fixer les conditions, y compris les limites éthiques. Le travail est et reste un fait social. L'essor de machines intelligentes qui y prennent une place à part entière soulèvera assurément des questions sociales.

L'ère du Travail 4.0 offre également une innovation de qualité pour le législateur, les pouvoirs publics et l'administration. Ils peuvent faire appel à la technologie pour mieux réglementer le travail organisé. Nous en voyons déjà une première esquisse dans les pays qui offrent à l'économie de plate-forme un cadre d'agrément, lié au paiement automatique des taxes sur les transactions qui passent par les plates-formes. Les assurances, cotisations obligatoires et frais administratifs qui accompagnent l'emploi, pour lesquelles des entreprises font aujourd'hui souvent appel à des services de RH, est sujet à la numérisation. Des carrières de qualité exigent une réglementation de qualité et une gestion de qualité et, dans ce domaine, la nouvelle ère du travail technologique offre de belles opportunités.

En d'autres termes, la numérisation des relations de travail constitue une opportunité politique intéressante. Elle peut éliminer le travail au noir et la fraude aux allocations. Elle garantit une transparence totale en matière de temps de travail et de rémunération. Elle permet de payer les impôts et les cotisations sociales instantanément, et sans la moindre bureaucratie. Les plates-formes peuvent traiter automatiquement et sans erreur l'ensemble des formalités liées aux relations de travail. La médiation professionnelle peut changer de dimension. Des carrières plus longues et de meilleure qualité, des carrières variées avec davantage de changement d'emploi, des carrières qui facilitent la formation à chaque étape, des carrières avec une assurance sociale qui suit la personne : tout cela peut être organisé. La technologie peut nous faire travailler mieux et plus longtemps.

## D. Droit du talent

Notre économie de connaissances globalisée de haute technologie établit un lien intime entre le talent humain et la performance économique, tendance que j'ai baptisée capitalisme humain.<sup>29</sup> Le talent est le carburant de l'économie contemporaine, le facteur fondamental des trajets de carrière et le moteur d'une mobilisation massive en faveur de l'enseignement et de la formation dans la « course entre l'enseignement et la technologie ».<sup>30</sup> Et ce n'est qu'un début.

La combinaison, ébauchée ci-dessus, du vieillissement démographique et du départ à la retraite des baby-boomers, d'hyperdiversité, de marginalisation et de segmentation concentrée du marché du travail parmi les jeunes, fait du talent la priorité politique centrale du futur. Ajoutez-y la transition professionnelle massive et l'innovation en matière d'emploi que peut apporter la révolution technologique, et une *évolution fondamentale du droit du travail vers le droit du talent* semble logique. Le développement, l'entretien et le renouvellement d'un talent humain, économiquement utile, qui soutient largement l'humain sur le marché du travail, sont appelés à pénétrer l'ADN de la réglementation du travail.

L'approche du droit du talent procède de plusieurs dimensions. *Conceptuellement, elle relie le travail à l'enseignement.* Nous regardons encore la vie et le travail comme relevant de phases chronologiques distinctes : école, diplôme, travail, formation, congé, recyclage, etc. Notre point de vue sur le développement du talent est ainsi compartimenté et faussé. Dans l'évolution du droit du travail vers le droit du talent, le développement du talent ne s'effectuera pas en silos distincts, mais de manière transversale et partagée, dans la vie et la carrière. Les relations de travail deviendront alors un élément d'un processus continu d'écolage et de formation, qui impliquera des parties différentes et nouvelles, de nouveaux rôles, un nouveau financement et de nouvelles formules d'apprentissage. La formation et l'éducation ne font pas seulement partie du travail, mais concernent le développement de la carrière, dans une perspective de responsabilité collective.

En tant que droit du talent, le droit du travail ira de pair avec un enseignement qui investira davantage dans la capacité d'apprentissage, la capacité cognitive, la créativité, la réflexion analytique et la résilience. L'enseignement est confronté à un dilemme : les connaissances existantes sont vouées à vieillir et les connaissances futures sont impossibles à prévoir. Le Travail 4.0 va accélérer la vitesse de circulation des connaissances. Les connaissances techniques sont moins nécessaires que la faculté d'évoluer, d'établir une réflexion critique et créative, de collaborer et de gérer la complexité. La seule stratégie consiste à pouvoir développer et adapter constamment le talent dans le cadre de l'apprentissage, tout au long de la vie. C'est pourquoi l'enseignement n'investira pas uniquement dans le transfert de connaissances et de compétences, mais aussi dans des « méta-compétences » pour

---

29 Voir M. De Vos, *Ongelijk maar fair*.

30 Voir C. Golding en L. Katz, *The Race between Education and Technology*, Belknap Press, 2010.

un apprentissage pérenne, qui favorisera l'autonomie du futur adulte.<sup>31</sup> Cela exige des « *compétences hybrides* » : un mélange de connaissances techniques de base, de facultés cognitives et d'études personnelles qui nous prépare à passer notre vie avec la technologie et à évoluer avec elle.<sup>32</sup>

La technologie favorise la quantité, la qualité et l'accessibilité de l'enseignement et de la formation, comme nous le remarquons déjà avec les universités et les cours en ligne. La réalité virtuelle et l'IA permettront à des gens plus nombreux de bénéficier d'un enseignement de meilleure qualité et plus accessible, prodigué par les meilleures institutions à un coût réduit. Via la technologie, l'enseignement classique basé sur les diplômes peut évoluer vers un enseignement en modules, qui pourront être exploités dans chaque phase de la vie. L'enseignement apportera ainsi un support permanent au marché du travail. Les entreprises et organisations devront axer leur sélection sur la capacité des candidats, davantage que sur leurs connaissances, et sur leurs compétences, davantage que sur leurs diplômes formels. La réglementation des qualifications professionnelles doit les y aider. Une politique du personnel personnalisée grâce à la technologie permettra de suivre plus précisément les besoins des collaborateurs. La gestion et le développement du talent pourront ainsi s'effectuer davantage au moment opportun et sur mesure, ce qui favorisera à nouveau l'implication, la motivation et le bien-être.

Pour les entreprises, le droit du talent est *une illustration de la manière dont la gestion du talent est élevée au rang de priorité stratégique*.<sup>33</sup> La combinaison d'une pénurie de talent et de la transformation des compétences signifie que les entreprises ne pourront jamais faire le bond vers le Travail 4.0 sans investir dans les formations complémentaires et le recyclage. Le recours à la technologie pour accroître la productivité et la rentabilité, pour éliminer les tâches répétitives et de routine, pour déployer l'être humain dans des activités à plus haute valeur ajoutée n'ira pas de soi. Les entreprises devront non seulement investir dans le matériel, mais aussi dans le logiciel de l'organisation : pas uniquement dans la technologie et les machines, mais également dans les êtres humains et dans l'organisation de leur collaboration. L'innovation technologique ne sera rentable que si elle est exploitée par une innovation au niveau du travail, du personnel et de l'organisation du travail. L'association de la technologie et du talent exigera une véritable stratégie opérationnelle.<sup>34</sup>

Pour la société, *le droit du talent est essentiel à l'inclusion, l'égalité des chances et l'ascension sociale*. Le Travail 4.0 constitue une gigantesque opportunité pour une plus grande inclusion du talent par l'abaissement des barrières professionnelles, pour un plus grand choix de travail et plus de diversité au travail. Mais c'est aussi un risque d'érosion du talent. Il y aura des perdants. Au sommet, les gagnants gagneront encore plus, parce qu'ils pourront déployer leurs talents et leurs compétences de manière encore plus productive et à encore plus grande échelle. Mais, ailleurs, les risques sont

31 Voir p. ex. P.A. Kirschner, *Het voorbereiden van leerlingen op (nog) niet bestaande banen*, Heerlen: Open Universiteit, 2017.

32 Voir aussi L. Rainie et J. Anderson, *The Future of Jobs and Jobs Training*, Pew Research Center, 2017.

33 Voir les chiffres et tendances présentées dans World Economic Forum, *The Future of Jobs*, 2016.

34 Voir p. ex. E. Shook et M. Knickrehm, *Reworking the revolution*, Accenture Strategy, 2018.

réels. Au milieu, l'IA cognitive pourra prendre en charge des tâches intellectuelles de routine comme la rédaction, la communication, le transport, les achats, la comptabilité, la gestion des contrats, les diagnostics médicaux et l'administration de bureaux. En bas de l'échelle, des robots prendront en charge des tâches et des interactions humaines dans les emplois peu productifs, dans la production, la distribution, les soins de santé et les services personnels.

La technologie n'est donc pas neutre du point de vue des talents, et il semble logique que les mégatendances qui fondent le Travail 4.0 renforcent la polarisation du travail déjà mentionnée – la combinaison d'un sommet au sprint, d'un milieu en voie de disparition et d'une base qui stagne. Les compétences hybrides qui peuvent forger l'alliance entre l'humain et la technologie sont acquises de manière très inégale, tôt dans la famille et ensuite dans l'enseignement. Si nous ne réduisons pas cette inégalité de talent, l'évolution des structures d'emploi provoquera une aggravation de l'inégalité professionnelle qui en résulte.<sup>35</sup> Une mobilisation en faveur d'un talent shift sur toute la largeur de la société est indispensable, afin de transformer les perdants en gagnants. C'est possible en popularisant le développement du talent comme valeur clé de la politique sociale, avec des techniques tels des chèques formation, des garanties de compétence, des comptes d'apprentissage individuels, des subventions et des avantages fiscaux.<sup>36</sup> De même, le droit du travail aura une place centrale de liant.

Le futur lointain du talent reste certes inconnu, mais des données et modèles permettent modéliser les transitions professionnelles et les besoins de talent du Travail 4.0, à moyen terme. De tels modèles suggèrent des vagues de destruction et de renouvellement d'emplois qui touchent différents secteurs et groupes professionnels, à différents moments, et avec un impact variable.<sup>37</sup> Sur cette base, les dirigeants politiques peuvent définir des priorités et des trajectoires destinées à préparer les futures transitions professionnelles avec suffisamment de certitudes. Appelons cela une « *politique préventive de groupes cibles dans le développement du talent* ». Le droit du talent ne doit pas être un slogan creux. Nous pouvons organiser le développement du talent au sens large et à long terme, aussi bien que la transition du talent concrète à plus court terme. L'adoption du droit du talent peut donc contribuer à prévenir de nombreux problèmes sur le marché du travail. Nous devons juste oser opter pour la prévention au lieu d'attendre que les problèmes de transition ne surviennent effectivement sur le marché du travail.

---

35 Voir European Parliamentary Research Service, *The impact of new technologies on the labour market and the social economy*, 2018; M. Lawrence e.a., *Managing Automation. Employment, inequality and ethics in the digital age*, 2017.

36 Voir p. ex. ILO Global Commission on the Future of Work, *Skills policies and systems for a future workforce*, 2018.

37 Voir p. ex. H. Bakhshi e.a., *The Future of Skills: Employment in 2030*, London: Pearson and Nesta, 2017; McKinsey, *Shaping the future of work in Europe's 9 digital front-runner countries*, 2017; PwC, *Will robots really steal our jobs?*, 2018; World Economic Forum, *Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All*, 2018.

## E. Droit de l'activité

Activation 2.0, droits de carrière transversaux, politique préventive de groupe cible et accent général sur le talent pourront assurément saisir et réduire les risques pour l'emploi, mais ils ne pourront pas les éliminer totalement. Il restera un côté sombre à la réalité professionnelle du Travail 4.0. En tant que société, comment le gérer? Le réflexe pavlovien conservateur consiste à lutter contre la polarisation du travail en l'interdisant. Un droit du travail limitatif classique, adapté au monde du Travail 4.0. De nouvelles restrictions imposées à la flexibilité du travail, aux contrats courts, aux contrats occasionnels, au morcèlement du temps de travail, aux missions « just in time », jusque et y compris l'interdiction de certaines formes de travail ou de plates-formes commerciales.<sup>38</sup>

Une autre option consiste à réduire les différences de protection entre les contrats ordinaires et le travail atypique. Le droit du travail évolue alors vers un *droit de l'activité* plus large qui offre une protection quel que soit le statut sous-jacent en matière de droit du travail. Mettre la barre au même niveau, l'idée semble attrayante, mais où la placer ? Ci-dessus figure un plaidoyer en faveur d'un droit de l'activation et d'un droit de carrière généraux, qui n'établissent pas de distinction entre les statuts professionnels. C'est un renversement fondamental par rapport à la segmentation actuelle, que j'étends ci-dessous dans une approche du droit de la personne. Fondamentalement, la symbiose des statuts professionnels est souhaitable à condition qu'elle ne s'oppose pas artificiellement à la large dynamique positive du Travail 4.0. Cela signifie que la barre est placée à la même hauteur pour tout le monde, non seulement en établissant de nouvelles protections pour de nouvelles formes de travail, mais aussi en l'abaissant légèrement pour les insiders qui bénéficient de contrats fixes.

Fondamentalement, le droit du travail en tant que droit de l'activité doit embrasser la *flexibilité professionnelle jusqu'au cœur de la relation de travail*. Dans la réglementation du temps de travail surtout, c'est déjà acquis. Mais le Travail 4.0 exige l'adaptation de la diversité du travail dans un cadre qui dépasse le contrat de travail classique. Cela ne sera possible qu'en transformant le contrat de travail en un contrat pouvant impliquer plusieurs parties. D'où la référence mentionnée au modèle du *travail intérimaire* et la proposition d'un *compte carrière*. Le travail intérimaire n'est pas grand-chose de plus que la capacité pour plusieurs employeurs de recourir aux services d'un travailleur de manière flexible. Sa généralisation permettrait le *co-sourcing* de travailleurs par plusieurs employeurs. Cela combine une plus grande flexibilité professionnelle avec la conservation du contrat de travail comme statut.

Une variante en est le *pooling*, ou la *mise en commun de travailleurs* telle qu'on la connaît en Autriche, en France, en Allemagne et aux États-Unis. Le *pooling* offre un cadre légal au fait de faire travailler les salariés pour plusieurs organisations et entreprises, en tirant profit de besoins et de situations complémentaires. Dans le cas du *pooling*, la nécessité économique de la flexibilité ne mène pas à

---

<sup>38</sup> Voir p. ex. T. Hunt en S. McDaniel, *Tackling insecure work: Political actions from around the world*, SPERI, 2017.



l'émiettement des relations de travail. Pooling et co-sourcing peuvent même être mis en place sous la forme d'un service externe afin de décharger les utilisateurs des tâches de coordination, et de garantir aux travailleurs la protection dont ils ont besoin, comme dans le travail intérimaire. Sous le Travail 4.0, les risques d'abus ne doivent plus mener à des interdictions, mais à une régulation intelligente avec un suivi numérique étanche.

Quelles que soient la finesse et la sophistication de la réglementation du travail, la protection des travailleurs, du support dont ils bénéficient et du développement du talent et de l'activation, des perdants passeront à travers les mailles du filet. La croissance globale de l'activité et de l'emploi cache déjà un « précarat » de groupes qui n'ont guère, voire aucune perspective de carrière. L'impact disruptif du Travail 4.0 sur l'économie et les entreprises, ses effets distributifs inégaux sur les opportunités de travail et les carrières nous contraignent à innover politiquement. Le chômage et l'assistance sont les bases de repli des malheureux du marché du travail. Nous pouvons relier les deux et les renforcer dans une approche volontariste, défendue ailleurs sous le nom d'*assurance travail*.<sup>39</sup>

L'assurance travail combine la garantie de revenus de l'assurance chômage et de l'aide sociale avec une garantie de travail pour tout le monde, dans un contexte social d'activation poussée. Dans une première phase, les allocations de chômage restent déterminantes et généreuses. Elles sont accordées suffisamment longtemps et sont suffisamment élevées pour permettre une transition professionnelle de qualité. Ensuite s'ouvre une période de vases communicants : d'une part, des allocations dégressives qui diminuent avec la durée d'inactivité, d'autre part, des investissements progressifs dans l'activation. Un travail sur mesure est là crucial. Dans le scénario idéal, le rythme, l'ampleur et la modalité des allocations et des investissements peuvent être adaptés aux besoins de la personne et à la réalité du marché du travail. Cela nécessite d'affiner les services et les données du marché du travail.

Finalement, il y aura toujours des chômeurs qui ne trouvent pas de travail. Si les entrées ou retours sur le marché du travail ordinaire ne fonctionnent pas après une certaine période - à nouveau à évaluer à la lumière de tous les paramètres pertinents -, on passe au régime d'emploi organisé et de services à la communauté. Ces personnes n'auront certes pas de travail classique, mais elles exerceront une activité socialement utile en échange d'un revenu. L'approche du droit de l'activité lie le droit du travail à l'assistance activante, et le transforme finalement en un droit au travail.

L'assurance travail étend la logique de l'activation à sa conséquence ultime, avec des pouvoirs publics activants qui fournissent eux-mêmes l'activité. Elle souligne l'interaction entre les droits et les devoirs qui constitue le ciment de la sécurité sociale dans notre société. La fraude aux allocations disparaît. De plus, l'assurance travail garantit une activité à chaque personne désireuse de travailler. Aucun talent

---

39 Zie M. De Vos, 'Naar een betere arbeidsmarkt', in *Roadmap 2014-18*; M. De Vos en J. Konings, *D'une sécurité de l'emploi vers une sécurité du travail sur le marché du travail belge*.

n'est perdu. Moyennant une bonne gestion, l'assurance travail entretiendra également le talent qui pourra retrouver un emploi ordinaire. L'activation entretient donc un potentiel de réactivation.

## 4. LA FIN DU DROIT DU TRAVAIL

### A. *La fin du travail*

Depuis que deux chercheurs de l'Université d'Oxford ont affirmé il y a cinq ans que près de la moitié des emplois américains étaient menacés par les ordinateurs et les robots, une atmosphère d'apocalypse plane sur l'avenir de travail.<sup>40</sup> Les plus pessimistes, dont plusieurs icônes de la Silicon Valley, pensent que l'intelligence artificielle et la robotique finiront par mettre au chômage une grande partie de l'humanité. La société se déclinera alors en trois groupes : l'élite qui commandera les ordinateurs, une minorité qui sera commandée par des ordinateurs, et la majorité qui sera remplacée par les ordinateurs.

Les projections catastrophistes sur les destructions d'emplois subdivisent la structure des emplois de l'économie actuelle en *profils de tâches* qu'elles croisent avec l'augmentation extrêmement rapide de la capacité de calcul des ordinateurs, des robots et de l'IA. Il ne faut pas une grande imagination pour supposer que de nombreuses tâches qui leur sont actuellement inaccessibles pourront bientôt être assurées par des ordinateurs, et sans doute encore mieux. Les ordinateurs seront à même de poser des diagnostics médicaux, de délivrer des documents juridiques, de traduire des textes, de donner cours, de piloter des avions et des pétroliers ou de rendre compte de l'actualité : autant d'exemples où l'informatisation a déjà commencé. Si, en outre, les robots sont au bord de leur grande percée et qu'une vague d'automatisation déferle sur les soins, la distribution, le traitement des marchandises et ce qui reste de la production industrielle, l'apocalypse est proche.

Mais des *emplois* sont bien plus que des *tâches*. Ce n'est pas parce que certaines tâches sont assurées par des machines que le reste et l'humain sont condamnés. Au contraire : l'élimination de tâches routinières est précisément un tremplin à même de compléter l'être humain pour lui offrir des emplois meilleurs et plus productifs dans lesquels ses talents humains s'exprimeront encore mieux, comme souligné ci-dessus. La fin des tâches n'est pas la fin des emplois, ni la fin du travail. Les projections qui considèrent les *emplois au lieu des tâches* sont beaucoup plus optimistes concernant la destruction attendue du travail, même si elles prévoient une accélération et une généralisation de l'évolution des

---

40 C.B. Frey et M.A. Osborne, *The future of employment: how susceptible jobs are to computerisation?*, University of Oxford, 2013.

emplois.<sup>41</sup> Sous le Travail 4.0, emplois et professions disparaissent au profit des missions, réseaux, organisations et travail commun, plus collaboratifs et moins structurés. Les projections des capacités technologiques sur les profils de tâches existants dans des professions connues regardent l'avenir du travail avec des lunettes du passé. Ce n'est pas le travail en tant que tel, mais les emplois fixes et les professions qui sont en péril.

Le pessimisme concernant l'emploi est partiel. Il faut l'associer à l'optimisme lié aux créations d'emplois dans la technologie et aux gains de productivité. C'est précisément le modèle précité de l'innovation capitaliste par la destruction créatrice. Les études qui se penchent à la fois sur les destructions et les créations d'emplois du Travail 4.0 ne concluent pas à des pertes nettes d'emploi, mais au contraire à un solde positif et à une augmentation de l'emploi total.<sup>42</sup> En outre, aucun modèle ne peut intégrer le facteur choix. Ce n'est pas parce que la technologie peut assumer certaines tâches humaines qu'elle le fera. Pour que ce soit le cas, les entreprises doivent investir. Et pour qu'elles investissent, il faut que l'investissement soit suffisamment rentable. Ce qui implique une évolution de l'organisation des entreprises et des interactions entre l'homme et la machine. Pour cela, les travailleurs doivent pouvoir et vouloir accompagner le mouvement. Et la réglementation du travail doit être favorable. Autant de facteurs qui vont freiner et orienter la transformation technologique.

Les plus pessimistes en matière d'emploi prévoient d'ailleurs que la destruction à grande échelle des emplois n'aura lieu qu'au milieu du XXI<sup>e</sup> siècle, dans le cadre d'un processus long et imprévisible de plusieurs décennies. Même les professions les plus vulnérables, comme celles de caissière ou de chauffeurs, ne se videront que lentement et progressivement, avec beaucoup de possibilités d'adaptation ou de conversion et de nouvelles opportunités. La « fin du travail » supposée est donc loin d'être proche : elle relève de la futurologie de l'inconnu inconnu. Cela n'ajoute pas grand-chose à l'inconnu connu, à savoir le fait que la transformation technologique imposera à la réglementation du travail d'adopter la carrière comme paradigme central. Même si les pessimistes avaient gain de cause, le droit de l'activation, le droit de la carrière, le droit de la qualité du travail et le droit du talent resteront la mission collective du nouveau droit du travail, dans un futur prévisible.

Et pourtant, un monde sans travail continue à fasciner certains, au point qu'ils prônent une révision complète de l'État-providence via un *revenu universel de base* (RUB) qui garantirait à tout le monde un revenu sans travailler. Ce n'est pas le lieu d'analyser une idée qui circule depuis un demi-millénaire et qui, dans sa forme mature, modifierait en profondeur l'ADN de la responsabilité personnelle, de la

---

41 Voir p. ex. M. Arntz, T. Gregory en U. Zierahn, 'The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis', OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189, OECD Publishing, Paris, 2016; European Commission, *Analysis of the impact of robotic systems on employment in the European Union*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2016; L. Nedelkoska en G. Quintini, Automation, *skills use and training*; OECD, 'Automation and independent work in a Digital Economy', *OECD Policy Briefs on the Future of Work*, 2016.

42 Voir McKinsey, *Shaping the future of work in Europe's 9 digital front-runner countries*, 2017; PwC, *Will robots really steal our jobs?*, 2018.

société, de l'inégalité, de la protection sociale et de l'économie.<sup>43</sup> Notre perspective est le monde du Travail 4.0. Pour lui laisser une chance de réussite, le RUB n'est pas une solution, mais un problème.

Un revenu de base général et inconditionnel représente un coût budgétaire gigantesque. Chaque euro qui part dans le revenu de base ne peut être affecté à l'investissement, à l'activation, au développement de carrière, à la formation, à l'enseignement, etc. Alors que le Travail 4.0 exige une mobilisation de toute la société en faveur de l'activité et de la participation, un RUB dépenserait des milliards sans contrepartie. De plus, aucune activation formelle n'est associée à cette allocation. Des allocations inconditionnelles dans un contexte de grandes transitions et restructurations économiques risquent de freiner la mobilisation des talents et le changement, plutôt que d'y contribuer.

Bien plus important que le calcul de la quantité d'emplois perdus et créés, il est crucial de comprendre ce qui se cache derrière cette dynamique. Ne pas s'intéresser aux pertes d'emploi, mais à la nature des emplois qui subsistent ou se créent. Nous avons vu comment le Travail 4.0 peut modifier la qualité des emplois. Les emplois menacés se situent surtout dans la partie médiane, où des tâches de routine, de plus en plus cognitives, sont assurées par la technologie. En bas, les emplois peu rémunérés qui exigent une interaction et des actions humaines restent hors d'atteinte et donc peu productifs. En haut, là où la technologie, la globalisation et le talent se renforcent mutuellement, c'est la fête. Ceux qui veulent s'attaquer au compte à rebours de la polarisation du travail et de l'inégalité professionnelle croissante ne doivent donc pas distribuer des chèques, mais investir largement dans une politique d'égalité des chances.<sup>44</sup> Un revenu universel de base est selon moi la mauvaise idée, au mauvais endroit, au mauvais moment.

Pour ceux qui veulent quand même philosopher sur un monde où le travail dépérit, il existe suffisamment d'alternatives qui contribuent moins à ce dépérissement.<sup>45</sup> Nous pouvons étendre la recette éprouvée d'un impôt sur le revenu négatif, qui stimule et récompense le travail et soutient tous ceux qui en ont besoin. Nous pouvons utiliser l'assurance travail précitée pour demander aux chômeurs une contribution utile et sensée à la société : un emploi sans travail, au lieu d'un revenu sans travail. Nous pouvons développer un modèle de rémunération pour le travail socialement utile, mais non économique, comme la sécurité des quartiers, les soins à domicile et le travail ménager. Nous pouvons imposer à l'économie des données, qui privent certains de travail, de rémunérer ces mêmes personnes pour les données personnelles qui constituent la matière première de cette économie de données et qu'elle capte aujourd'hui gratuitement en ligne. Nous pouvons relever les salaires en baisse en rémunérant les travailleurs, moins pour le travail et plus à partir des bénéfices des entreprises. Nous pouvons même envisager un partage du temps de travail, même si celui-ci découlera spontanément de gains de productivité et de la spécialisation du travail.

---

43 Voir M. De Vos en S. Ghiotto, *L'allocation universelle entre rêve et réalité*, Itinera Institute et Skribis, Brussel, 2017.

44 Zie M. De Vos, *Ongelijk maar fair*, 2015.

45 Voir aussi D.M. West, *What happens if robots take jobs? The impact of emerging technologies on employment and public policy*, Brookings, 2015.

## **B. La fin de la relation de travail**

La fin du travail humain a déjà été souvent prédite, mais ne s'est (encore) jamais réalisée. La fin de la relation de travail classique, en revanche, peut déjà s'observer sur l'Internet.

Les *plates-formes de connexions* numériques comme Uber, Taskrabbit, Fiverr ou Helpling, mettent en relation des clients et des professionnels pour un service ad hoc à la demande. Elles constituent une alternative à la prospection et au recrutement. Sur des marchés numériques et des sites de *crowdsourcing* ou *d'outsourcing* comme Upwork, Amazon Mechanical Turk, AppJobber et Airtasker, les utilisateurs peuvent sous-traiter à des tiers des tâches et des missions spécifiques et spécialisées sous forme de micro-emplois. C'est une alternative aux relations de travail ou à la sous-traitance. Des sites de *crowdworking* ou *crowdfunding*, comme Crowdtap, Kickstarter et Indiegogo, facilitent la collaboration de participants à des projets communs. Ils constituent une alternative à l'organisation d'entreprise et aux groupes de personnel. Via des plates-formes de partage numérique ou *sharing sites* comme Streetbank, Peerby ou Nextdoor, des biens et des infrastructures peuvent être utilisés de manière collective, contre paiement ou non. Elles constituent une alternative à la propriété et aux équipements de travail. Via des *plates-formes de télécommunication et des outils* comme Facebook, WeChat, Slack, Trello ou CoSchedule, des professionnels peuvent communiquer, tenir des réunions, s'organiser et utiliser différents outils professionnels. Ils constituent une alternative en projets au management et aux structures d'entreprise. Via des sites de *co-working* comme WeWork, Hubble ou Pickspace, des professionnels de différentes obédiences peuvent exploiter des lieux de travail et des environnements qui facilitent à la fois leur propre activité et une collaboration ponctuelle. Ils constituent une alternative à l'organisation d'entreprise et d'infrastructure. Via des *boutiques en ligne* connues et les nouvelles *plates-formes de commande et de livraison* comme Postmates, Deliveroo, UberEATS ou Foodora, il est possible de livrer des produits et des repas à domicile. Elles libèrent le consommateur du temps de déplacement et agrémentent des activités économiques classiques d'une couche de services de transport organisés en ligne.

Ces variantes, et d'autres, de ce que l'on peut baptiser collectivement « l'économie de plate-forme » sont donc en train de conquérir le monde du travail et le droit du travail.<sup>46</sup> Elles rendent superflues, découpent ou numérisent les relations de travail. Elles les rendent *superflues* parce qu'elles permettent aux entreprises d'employer sans être employeurs et aux travailleurs de travailler sans devenir salariés. Les entreprises abandonnent les hiérarchies statiques au profit d'organisations flexibles en fonction de projets, la main-d'œuvre devient fondamentalement négociable sur l'Internet. Elles les *découpent* parce qu'elles subdivisent la collaboration économique en blocs, tâches et micro-missions qui se terminent instantanément. Elles les *numérisent* parce que l'organisation d'une collaboration économique, qui constitue fondamentalement l'objet du droit du travail, est reprise

---

<sup>46</sup> Voir p. ex. J. Landmann, en S. Heumann, *Auf dem Weg zum Arbeitsmarkt 4.0? Mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeit*

par des transactions et des algorithmes qui remplacent l'infrastructure juridique par un management automatique.

Grâce aux plates-formes, des personnes pourront dans le meilleur des cas travailler et collaborer librement, partout, avec et pour tout le monde. Pour résumer : être leur propre patron tout en participant à part entière à une activité à grande échelle. Pour les entreprises, les plates-formes peuvent apporter de l'expertise et des capacités sans les obliger à supporter la charge et le coût de l'organisation opérationnelle et du personnel, ce qui peut favoriser de manière générale la croissance de la productivité. Dans le pire des cas, Internet et la numérisation feront à l'économie de services ce qu'ont fait le fordisme et le taylorisme à l'économie industrielle : réduire le travail à des tâches et à des marchandises, réduire des êtres humains à des maillons, faire des économies au profit des acteurs du marché et aux dépens des travailleurs.<sup>47</sup>

En tout cas, l'économie de plate-forme traverse en profondeur la configuration classique du travail et de l'emploi. Elle atténue les qualifications, tâches et rôles. Elle introduit des dimensions inconnues de flexibilité au profit de l'autonomie, mais aux dépens de la sécurité. Elle déplace la frontière entre les travailleurs et les indépendants, entre le travail rémunéré et non rémunéré, entre le travail et l'activité non économique, entre les travailleurs et les entreprises, et entre les travailleurs et les consommateurs. Les plates-formes mettent le turbo sur la tendance aux « freelances », tant du côté de la demande que du côté de l'offre de main-d'œuvre. Elle réduit les coûts pour les entreprises et les consommateurs, mais aussi la rémunération et la protection sociale des travailleurs dans le cadre de la plate-forme. Pour des prestations qui n'exigent pas de collaboration physique, les plates-formes connectent le monde entier. Les entreprises ou les utilisateurs des pays riches peuvent exploiter à bas coût le potentiel de main-d'œuvre des pays plus pauvres : une globalisation numérique pour l'économie de services.

C'est l'économie de plates-formes qui recèle les germes d'une numérisation à grande échelle de l'activité économique. Les plates-formes font office d'interfaces qui sapent les bases de la collaboration économique. Les utilisateurs y dirigent les prestataires de services : les consommateurs deviennent producteurs, simplement en consommant. Les notions de main-d'œuvre, de droit du travail et limites du travail sont en grande partie reléguées aux livres d'histoire. À très long terme, si la production et la distribution étaient assurées par des robots, le transport par des machines autonomes et les services par l'IA et le blockchain, les plates-formes pourraient éliminer les derniers maillons humains. L'économie de plate-forme pourrait ouvrir la voie au travail sans travailleurs et sans employeurs. Pas étonnant qu'elle enflamme les juristes du travail et les experts du marché du travail, avec la littérature catastrophiste qui en découle.

---

47 R. Berins Collier, V.B. Dubal et C. Carter, *Labour Platforms and Gig Work: The Failure to Regulate*, IRLE Working Paper No. 106-17; K. V.W. Stone, *From Widgets to Digits: Employment Regulation for the Changing Workplace*, Cambridge University Press, 2004.

Le cœur de mon message est un appel au calme. Toutes les données disponibles démontrent que pour l'instant, seule une petite minorité de la population active travaille dans l'économie de plate-forme, tout au plus quelques pourcents dans les marchés les plus développés.<sup>48</sup> La géographie du travail en plate-forme est surtout concentrée dans les grandes villes. De plus, des enquêtes par échantillons suggèrent que seule une petite minorité des personnes actives sur la plate-forme y ont leur activité principale. La grande majorité n'y travaille que sporadiquement ou à temps partiel, pour des périodes réduites, et surtout motivées par la flexibilité et le revenu d'appoint.<sup>49</sup> Dans cette optique, les plates-formes ont plus tendance à mobiliser un potentiel de travail qui ne serait pas exploité d'un point de vue économique qu'à remplacer des travailleurs et des entreprises par des relations en plates-formes. Les plates-formes abaissent également le seuil d'accès à la participation au travail, ce qui est une bonne nouvelle pour les sociétés confrontées à des minorités durablement marginalisées.

Pour les juristes de travail, le statut juridique des travailleurs sur plates-formes est un véritable casse-tête. Les univers du travail subordonné et indépendant se rapprochent depuis des décennies. Les mégatendances avec lesquelles nous avons commencé cette contribution tendent à accroître l'indépendance de nombreux travailleurs et la dépendance de nombreux indépendants. L'économie de plate-forme en représente la marche supérieure. D'un côté dominant la liberté et l'autonomie d'une collaboration « à la demande », par le biais d'une plate-forme qui ne sert que de support. De l'autre côté, la plate-forme exige et organise la fiabilité, la qualité, le résultat, la conformité et les évaluations. L'interprétation du rapport d'autorité qui, sous presque toutes les juridictions, repose sur une mosaïque de recommandations factuelles et organisationnelles peut ainsi prendre toutes les directions.<sup>50</sup> C'est, pour le moins, non souhaitable.

Si effectivement l'économie de plate-forme se généralisait et revendiquait une partie substantielle du volume de travail dans l'économie, nous nous trouverions face à un problème systémique. Soit une partie de la population active verra s'évanouir sa carrière dans une toile de missions indépendantes, incertaines et souvent mal rémunérées. Soit les entreprises de plate-forme et leur modèle d'affaires devront évoluer et offrir de meilleures conditions de travail, ce qu'elles ne peuvent pas faire actuellement d'un point de vue commercial. Soit nous verrons la technologie remplacer de plus en plus le facteur humain par des machines, par exemple dans le transport de marchandises ou de personnes.

---

48 Voir p. ex. la synthèse dans Eurofound, *Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects*, Eurofound, Dublin, 2017; J.V. Hall et A.B. Krueger, *An Analysis of the Labor Market for Uber Driver-Partners in the United States*, NBER WP 22843, 2016; U. Huws e.a., *Work in the European Gig Economy*, FEPS, Brussel, 2018; K. Lapanjuuri, R. Wishart et P. Cornick, *The characteristics of those in the gig economy*, BEIS Research Paper 2018/2.

49 Voir p. ex. J.V. Hall et A.B. Krueger, *An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States*; U. Huws e.a., *Work in the European Gig Economy*; K. Lapanjuuri, R. Wishart et P. Cornick, *The characteristics of those in the gig economy*.

50 Voir p. ex. B. Means et J.A. Seiner, *'Navigating the Uber Economy'*, UC Davis L. Rev., 2016.

La tentation est grande de faire appel à la réglementation. Une réglementation distincte avec une délimitation politique pour la plate-forme, un statut médian entre le travailleur et l'indépendant, ou une interdiction sélective qui limite les plates-formes : ce sont les variantes actuellement défendues, et donc certaines déjà devenues réalité dans plusieurs pays.<sup>51</sup> C'est la voie aisée et relativement arbitraire. Mais ce n'est pas la voie d'un avenir durable et équitable du droit du travail. Les plates-formes ne doivent pas être ramenées à une fraction délimitée artificiellement de l'économie. Cela minerait leur potentiel d'innovation, de productivité, d'inclusion et de participation. Cela pousserait les travailleurs des plates-formes dans une position de second rang, avec peu de possibilités de progression. La création d'une nouvelle catégorie de « salariés indépendants » entre les salariés classiques et les indépendants multiplierait les questions de qualification : qui sont ces « salariés indépendants » ? Quels salariés et indépendants existants ressortiraient désormais des « salariés indépendants », et comment évoluera la distinction classique entre les salariés ordinaires et les indépendants ? Au lieu d'une zone grise, on en a quatre.

Le cas de figure de l'économie de plate-forme nous confronte à la nécessité d'entreprendre une réflexion fondamentale sur le cadre juridique de l'être humain économiquement actif. S'il est vrai que la relation de travail meurt, il ne reste que la carrière comme point d'ancrage. Dans tout cas, le Travail 4.0 apporte variations, fluidité et diversité à la main-d'œuvre, mais rend les limites de statut à la fois fragiles et problématiques. Fragiles parce qu'elles s'estompent, problématiques parce que les différences de statut constituent des obstacles à la carrière. La nécessité de mettre transversalement en avant non pas la relation de travail individuelle, mais la carrière, nous pousse en direction du cadre juridique d'un *droit de la carrière commun quelle que soit la relation de travail individuel*. La perspective de la carrière exige des droits personnels et portables qui peuvent être alimentés par toutes les variations d'emploi, de carrière et de parties au contrat. Si la variation d'emploi augmente sans que la variation de statut diminue, nous étoufferons le développement de carrière et l'exploitation du talent humain à grande échelle. Nous devons évoluer vers un socle commun de droits personnels quel que soit le statut sous-jacent. C'est la teneur des évolutions juridiques que j'ai défendues ci-dessus dans l'avenir du droit du travail.

Pour les acteurs et les artistes par exemple, il existe déjà des mécanismes qui accumulent des avantages sociaux au fil des hauts et de bas de ce qui est intrinsèquement une existence variable parsemée de projets.<sup>52</sup> Si nous devenons tous des travailleurs dans le cadre de projets, l'orientation à prendre semble claire. La même technologie de l'Internet qui découpe le travail en tranches de projets peut d'ailleurs être connectée à des projets personnels, sans beaucoup de frais généraux ou de coûts de transaction pour les parties concernées. Les acteurs de la plate-forme et le secteur de l'assurance expérimentent déjà des formules qui accordent une assurance ponctuelle pour des

51 Voir p. ex. S.D. Harris et A.B. Krueger, *A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: The "Independent Worker"*, The Hamilton Project, Brookings, 2015; ILO, *The Future of Work we want*, 14-15.

52 Voir D. Rolf, S. Clark et C. Watterson Bryant, *Portable Benefits in the 21st Century*, The Aspen Institute, 2016.



livraisons et des services ponctuels.<sup>53</sup> Les prestataires de services en ressources humaines et les coopérations offrent déjà des outils numériques qui permettent aux free-lances de gérer eux-mêmes leur carrière, y compris une protection sociale ponctuelle lors de chaque mission ponctuelle.<sup>54</sup> Nous voyons déjà le droit du travail se transformer sous nos yeux en un droit de la personne, qui suit et soutient les activités de la personne économiquement active sur mesure.

### **C. Droit de la personne**

On entend par droit de la personne un cadre uniforme pour *l'activité économique personnelle*, quelles que soient les parties impliquées et les lignes de démarcation entre les statuts sociojuridiques. Ce qui rentrera dans ce cadre relève d'un choix politique et peut évoluer. À mesure que le cadre se remplit, les lignes de démarcation s'estomperont davantage. Outre l'activation, la carrière, le développement du talent et la qualité du travail, les conditions de travail devraient apparaître sur le radar. Si le travail dépasse les différents statuts, si les travailleurs deviennent des agents économiques autonomes, les conditions de travail constituent fondamentalement une réglementation économique. Régime de la sécurité, responsabilité civile, assurance... jusqu'à la fixation des tarifs sont déjà des terrains familiers pour le droit économique.

Dans une perspective du droit de la personne, de tels thèmes coïncident avec la position professionnelle de la personne qui travaille et y trouvent une légitimité politique. L'économie de plateformes connaît déjà des prescriptions en matière d'assurances et des discussions sur la tarification. Il s'agit essentiellement de sécurité sociale et de salaire minimum, mais pour une autre catégorie que les travailleurs salariés. Étendez ce raisonnement et vous constaterez que, en fin de compte, le droit de la personne ne doit pas nécessairement différer beaucoup du droit du travail. Autrement dit : la disparition progressive des statuts imposés par le droit du travail implique un rapprochement entre l'être humain et l'entreprise comme source d'activité économique, et soulèvera de nouvelles questions d'identification dans le droit économique. Ajoutez-y la déconstruction numérique du contrat comme véhicule juridique de la collaboration, et le Travail 4.0 devient la queue qu'agite le chien.<sup>55</sup>

Le droit de la personne déplace *l'accent sur la personne*, le choix personnel, le talent personnel et la carrière personnelle. Le droit de la personne prévoit un cadre égal de droits et de devoirs, mais ce cadre est rempli de manière inégale, personnelle. Il fait évoluer le droit du travail vers une réglementation à même d'organiser et de faciliter un large biotope d'activités et de faciliter, en favorisant le choix

53 Zie het overzicht in The Economist, 'How insurance policies are being adapted to freelance working', 7 avril 2018. The Economist, 'How insurance policies are being adapted to freelance working', 7 avril 2018.

54 Voir p. ex. YOSS van de Adecco Group et la coopérative Smart.be.

55 Voir p. ex. F. Seghezzi en M. Tiraboschi, 'Italy's Industry 4.0 Plan: An Analysis from a Labour Law Perspective', *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 2018.

personnel, la responsabilité, la diversité, et avec un socle commun de protection minimale.

Le droit de la personne est un droit du travail qui est plus que le seul droit des interactions humaines dans l'environnement de travail. Il va également *réguler les interactions entre l'être humain et la machine et entre la machine et l'être humain*. La complémentarité intime de l'être humain et de la machine devient un thème central sous le Travail 4.0. Avec la personne comme valeur centrale, le droit du travail pourra tracer les lignes sur le plan éthique, juridique, et organisationnel, sur le plan qualitatif et quantitatif.

Le droit de la personne prend l'être humain comme plaque tournante du Travail 4.0. Dans cette optique, il tend vers une approche « *droit-de-l'hommiste* », mais avec un switch fondamental crucial. Les droits de l'homme sociojuridiques existants veulent faire de la protection au travail classique des droits fondamentaux. Ils figent le droit du travail statique d'antan, avec son accent protecteur sur l'emploi et ses obligations pour l'employeur. Le droit de la personne réunit sous un même dénominateur la réorientation du droit du travail et de l'organisation du travail vers un investissement activant, la carrière, le talent et la qualité du travail. Le droit de la personne défend une approche dynamique de la carrière, avec d'autres droits et devoirs, avec une plus grande responsabilité personnelle et avec plusieurs parties et acteurs.

Le droit de la personne peut rendre en partie le droit du travail transnational. La protection classique du travail et son lien avec la protection sociale dans l'État-providence sont une protection sur mesure pour l'État-nation. Ainsi le droit du travail est-il soit un frein, soit une victime de la croissance internationale de la richesse, y compris dans les cas d'abus et la fraude. Le droit du travail national et l'économie internationale se combinent difficilement. Mais cette combinaison ne va faire qu'augmenter à mesure que la globalisation se poursuit et que l'Internet dépasse toutes les frontières nationales. Par exemple, la technique précitée de compte carrière et activités individualisées peut être le lien qui permet de faire fonctionner une diversité internationale de droits du travail et d'avantages sociaux, sur un socle commun, avec une transparence et un contrôle significatifs pour l'individu au travail. En prenant la personne comme point d'ancrage, on disposera également d'un levier qui guidera les attentes et exigences lors des négociations et dispositions contractuelles. On favorise ainsi une harmonisation 'bottom-up'.

Le droit de la personne crée une relation structurelle et de principe entre le droit du travail et d'autres domaines juridiques *centrés sur l'être humain et le développement humain*, comme l'enseignement, la formation professionnelle, le logement, l'assistance, la politique familiale et la politique de la jeunesse. Il intègre le droit du travail dans un continuum holistique de politiques d'égalité des chances qui investit dans le développement du potentiel humain. La politique de talent n'est plus découpée selon les phases de la vie et les sphères de compétence. Le droit de la personne intègre dans la sphère du droit du travail des acteurs, des droits et des obligations qui sont traditionnellement extérieurs à celui-ci, avec une mission globale liée au talent. Cela implique une coordination de compétences

politiques, au moins sur le plan opérationnel, par exemple via un guichet central qui distribue sur mesure un objectif politique partagé entre les compétences et les niveaux de compétence concernée.

## **D. Droit de la concertation**

Le droit de la personne est une protection personnalisée, *pas une standardisation collective via la concertation sociale*. Cela nous amène à l'une des questions politiques et sociales délicates du futur du droit du travail sous le Travail 4.0 : l'avenir des syndicats. À court terme, les syndicats font face à des choix. Veulent-ils s'opposer à la transformation économique ou l'accompagner ? Veulent-ils lutter contre la percée de nouvelles formes de travail et de nouveaux modèles d'affaires pour protéger les anciens emplois, ou plaider sur les conditions de travail de ces nouvelles formes et nouveaux modèles ? Veulent-ils limiter les plates-formes numériques en imposant une protection minimale du travail au profit de la minorité des travailleurs des plates-formes qui en font leur activité principale, ou au contraire embrasser la flexibilité qui y facilite l'accès des chômeurs, des travailleurs occasionnels et des consommateurs ? Veulent-ils créer et protéger des nouveaux *insiders* dans la *gig economy*, ou au contraire préserver le potentiel d'activation des *outsiders* ?<sup>56</sup> Veulent-ils imposer un copier-coller de la concertation sociale classique dans le contexte plus associatif des free-lances ou au contraire contribuer à l'émancipation des carrières personnelles ?<sup>57</sup>

A plus long terme, le Travail 4.0 fait planer une menace existentielle sur la concertation traditionnelle qui cible les travailleurs et les employeurs. Historiquement, la représentation et la négociation collectives ont été un véhicule important de gestion concertée, et à armes relativement égales, de l'évolution du travail et des conditions de travail. Un effet secondaire important du Travail 4.0 est qu'il sape les conditions de base de la concertation sociale traditionnelle en modifiant les structures du travail, les structures des entreprises et les statuts professionnels. À mesure que les modèles de travail redent obsolète le contrat de travail, la concertation sociale va s'évanouir, ou devra être à nouveau institutionnalisée.<sup>58</sup>

Simultanément, le Travail 4.0 offre des opportunités de participation et de concertation directe, facilitées par les technologies de communication qui transforment le travail. Dans ce domaine, l'économie de plates-formes est en avance. Les travailleurs en plates-formes se réunissent en ligne sans la moindre considération pour leur statut juridique personnel, et sans distinction de pays ou

56 Comp. les considérations dans J. Sherk, 'Compulsory Union Representation Would Make Gig-Economy Jobs Less Flexible', The Heritage Foundation, Issue Brief No. 4637, 2016.

57 Comp. K. Stone, 'Unions in the Precarious Economy', *Prospect*, 2017.

58 Voir V. De Stefano et A. Aloisi, *Fundamental Labour Rights, Platform Work and Human-Rights Protection of Non-Standard Workers*, Bocconi University Legal Studies Research Paper, 2018.

de juridiction.<sup>59</sup> Nous y voyons le début de ce qui est parfois appelé « Alt-Labour » : des syndicats informels en réseau qui oppose à l'économie de plates-formes flexibles un fonctionnement en plates-formes flexible pour des actions et protestations. Des syndicats en réseau se comportent comme des *organisations d'utilisateurs* ou des *lobbys* afin de contraindre les entreprises à faire des concessions et les gouvernements à entrer en action. Il n'y a donc plus de concertation sociale au sens strict, mais une défense des intérêts économiques qui dépasse les murs de l'entreprise et les relations contractuelles: un écho des guildes au XXIe siècle. Les protestations syndicales contre des entreprises comme Uber ou Airbnb sont autant des protestations en faveur d'une réglementation économique que contre des pratiques de travail.

Les syndicats en réseau ressemblent assez à des cartels économiques. Ils peuvent être en contradiction avec le droit de la concurrence, qui ne fait une exception aux règles de marché interdisant les cartels que pour les conventions collectives de travail entre employeurs et travailleurs.<sup>60</sup> Des ententes tarifaires avec et entre des prestataires de services indépendants restent fondamentalement problématiques dans une économie de marché. Les plates-formes Internet sont d'ailleurs elles-mêmes des plaques tournantes pour des ententes tarifaires organisées et tendent à devenir des monopoles naturels, ce qui en rend intrinsèquement incertaine la légitimité économique. L'avenir du droit du travail est ainsi associé à l'avenir d'un droit du marché, qui est également confronté à des nouvelles questions de limites, et dans lequel le rôle classique des syndicats et de la concertation sociale subit une mutation.

Le Travail 4.0 nous obligera en fin de compte à redéfinir le droit de la concertation et de la négociation. Au lieu de faire de l'obstruction défensive, les syndicats pourront y prendre l'initiative de manière positive. Si la carrière devient le leitmotiv, les syndicats peuvent développer des services de carrière qui dépassent les statuts professionnels. Si des travailleurs naviguent entre plusieurs emplois et statuts, les syndicats peuvent regrouper et organiser une protection sociale pour eux, comme ils l'ont fait historiquement avant l'arrivée de l'État-providence. Si les travailleurs deviennent leur propre employeur, les syndicats peuvent offrir une protection aux travailleurs via des coopératives dans lesquelles il est possible de se réunir pour s'assurer.<sup>61</sup> Si le Travail 4.0 fusionne l'être humain et la machine, les syndicats peuvent militer pour rendre cette fusion non seulement productive, mais aussi qualitative : un agenda en faveur d'une robotisation humaine et inclusive.<sup>62</sup> Si les plates-formes

---

59 Voir p. ex. Turkopticon, FairCrowdwork Watch, UberPeople et divers groupes Facebook. Pour une synthèse, voir H. Johnston en C. Land-Kazlauskas, *Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy*, ILO, Conditions of work and employment series, no. 94, 2018; K. Vandaele, *Will trade unions survive in the platform economy?*, ETUI, Working Paper 2018.05.

60 Voir M. De Vos, 'European Social Dialogue and European Competition Law: an Inherent Contradiction?', dans M. De Vos (ed.), *A Decade Beyond Maastricht: The European Social Dialogue Revisited*, The Hague, Kluwer Law International, 2003; H. Johnston et C. Land-Kazlauskas, *Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy*.

61 La France connaît déjà la « coopérative d'activité et d'emploi » : voir loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014; J.-Y. Kerbourc'h et E. Prouet, *Les tiers dans la relation de travail : entre fragmentation et sécurisation*, France Stratégie, Note d'analyse N° 65, 2018.

62 C. Degryse, *Shaping the world of work in the digital economy*, ETUI Foresight Brief, 2017.

font travailler des personnes directement pour des entreprises et des consommateurs, les syndicats peuvent inciter à l'autoréglementation et aux certificats qui labellisent les conditions de travail de plates-formes, et y qui sensibilisent les clients sur ce thème.

La concertation collective peut donc s'adapter positivement aux nouvelles tâches centrales du droit du travail : gestion de carrière, surveillance de la qualité, développement des talents et droits individuels. L'évolution actuelle vers une concertation décentralisée axée sur l'entreprise que l'on peut observer dans de nombreux pays européens en est une première amorce. La distinction entre les salariés et les indépendants va également s'atténuer ou s'évaporer progressivement. Nous devons choisir : soit élargir la concertation sociale sur les conditions de travail à un droit de la personne qui dépasse les statuts professionnels, soit la transformer en concertation économique, soit la laisser se réduire à un instrument d'opposition permanent aux changements du Travail 4.0.

## 5. *L'avenir est un choix*

Les sociétés, les organisations, les entreprises et les personnes ne sont donc pas des spectateurs passifs qui subissent le Travail 4.0, mais des acteurs actifs qui font le Travail 4.0. Les décisions d'investissement des pays et des entreprises, les prescriptions en matière de sécurité, la vie privée et l'interaction entre l'humain et la machine, l'intégration de la technologie dans l'organisation du travail, les priorités et décisions des citoyens : tout cela est entre nos mains. Ce sont nos choix individuels et collectifs qui détermineront le futur du travail et du droit du travail.

Au lieu de nous demander comment les robots et l'IA peuvent menacer l'être humain, nous devrions nous demander comment utiliser les robots et l'IA pour aider l'être humain et l'améliorer. Au lieu d'être obnubilés par les emplois condamnés à disparaître, nous devrions voir comment nous pourrions travailler différemment et mieux grâce à la technologie. Les mégatendances disruptives qui sous-tendent le Travail 4.0 sont à la fois une opportunité et une mission pour chacun : comment apporter une réponse stratégique et de long terme à la question « Quel avenir du travail allons-nous choisir ? » Cette contribution cherche à structurer la réponse à cette question en identifiant des axes centraux : activation 2.0, droit de la carrière, droit de la qualité du travail, droit du talent, droit de l'activité, droit de la personne et droit de la concertation.

Le choix le plus fondamental concerne *la position que prendra le travail dans l'économie et la société*. Cette contribution a commencé par identifier les tendances qui transforment le monde du travail. Cette transformation interpelle parce que non seulement l'économie, mais aussi la sécurité sociale et le bien-être personnel de notre société sont basés sur le travail rémunéré. Le compromis historique entre capitalisme et socialisme nous a apporté des États-providence qui sont réellement accros à la croissance économique et à son dérivé, le travail rémunéré.

Si cette contribution a un sens, c'est uniquement parce que le travail économique productif constitue la base de la prospérité et du bien-être. Une alternative révolutionnaire à l'avenir du travail et au droit du travail consiste dès lors à couper le cordon ombilical qui relie économie, revenus et protection d'un côté, travail de l'autre. C'est pour cela que l'idée utopique d'un revenu universel de base existe. Si je ne partage pas l'utopie, j'en comprends assurément la préoccupation sous-jacente sur le rôle du travail dans l'État-providence moderne.<sup>63</sup>

Si le droit aux soins de santé, à l'enseignement, à la formation, à l'accompagnement, à l'activation, etc., ne se sont acquis que par le travail régulier, le Travail 4.0 fait planer une menace à grande échelle sur l'activité, la prospérité et le bien-être. D'où mon plaidoyer pour des droits de l'activation généraux, personnalisés et portables, le droit de la carrière et un droit du talent qui englobe toutes les péripéties du travail et de la vie. La « personnalisation » de la protection du travail est dans l'air du temps. On peut y voir un instrument d'inclusion sociale en période de turbulences économiques.<sup>64</sup> Je pars de cette approche et l'élargis. D'où ma prédiction que le droit du travail à venir sera plus que du seul droit du travail. Il sera absorbé dans et se combinera avec une volonté politique transversale de développement du talent personnel, avant et durant la carrière.

Fondamentalement, le *contrat social sur le rôle du travail et de l'emploi dans notre société* doit évoluer. Une plus grande variation et des changements de travail plus fréquents impliquent que la politique sociale serve non seulement celui qui n'a pas d'emploi, mais aussi celui qui a un emploi. Le modèle classique d'un État-providence qui remplit les trous après et entre les emplois doit évoluer vers celui d'un État d'investissement qui offre une protection permanente, qui anticipe les besoins et prévient les problèmes. D'où le droit de la carrière et de droit du talent.

Le droit du travail fait face à un choix : accompagner le Travail 4.0 ou le verrouiller. La manière dont des pays, des régions, les partenaires sociaux et des entreprises gèrent la régulation et l'organisation du travail sera un facteur important de leur succès ou de leur échec sous le Travail 4.0. La manière dont le futur rôle des syndicats et de la concertation sociale aura une portée institutionnelle sera un facteur important pour l'adaptation sociale du Travail 4.0 aux besoins et souhaits humains. Faire un choix sur le futur du travail, c'est aussi faire un choix sur le futur de la concertation sociale.<sup>65</sup> Un droit du travail qui embrasse le Travail 4.0 se transformera lui-même en *se personnalisant*. La priorité sera l'être humain qui met moins de force de travail à la disposition d'une organisation et qui agit plus directement dans l'économie. Le travail n'était pas une marchandise, mais en devient une si le Travail 4.0 fait s'évaporer ou modifie les maillons intermédiaires de la collaboration humaine et de l'organisation.

---

63 Voir M. De Vos en S. Ghiotto, *L'allocation universelle entre rêve et réalité*.

64 Voir et comp. p. ex. A. Supiot e.a., *Beyond Employment. Changes in work and the future of labour law in Europe*, Oxford University Press, 2001.

65 Voir ILO, *The Future of Work we want*, 22 e.s.

Il ne faut pas tomber dans le réductionnisme. Le Travail 4.0 est beaucoup plus qu'une question de travail. Le futur du travail n'est pas qu'une question de réglementation et d'organisation du travail. En tant que société, nous devons gérer la transformation technologique de manière plus holistique, dans l'économie, l'environnement, la politique et l'éthique, et à la fois sur le plan culturel, social et juridique. Nous devons apprendre à considérer et à gérer le travail et la carrière comme un continuum qui nous accompagne dans toutes les phases de la vie.

Il ne faut pas non plus généraliser. Ce n'est pas une révolution totale qui touche tout et tout le monde de manière identique qui nous attend. Les différences régionales gagneront en importance sous l'effet de l'urbanisation globale des sociétés, parce que les villes sont des accélérateurs de particules pour l'innovation.<sup>66</sup> Des secteurs, des groupes et des professions vont disparaître, se contracter, s'accroître, être revalorisés, s'émietter, se numériser, s'internationaliser. De nouvelles lignes de fraction vont apparaître. Il n'est pas inimaginable que la réalité du Travail 4.0 soit dominée par des problèmes spécifiques qui mènent des solutions spécifiques : le futur du transport, le rôle des banques, la technologie dans les soins de santé, la position des personnes âgées, les personnes faiblement qualifiées.<sup>67</sup>

Le potentiel des robots avancés est par exemple largement tributaire de la nature de l'activité de l'entreprise et du coût de la main-d'œuvre, sans parler de sa capacité d'investir, sa stratégie et son organisation. C'est pourquoi la robotisation aura surtout lieu dans des secteurs industriels spécifiques et des pays de production spécifiques.<sup>68</sup> Le cas échéant, les robots apporteront une amélioration de la productivité au sein d'un tissu économique déjà très robotisé. C'est la poursuite d'une tendance connue, avec des besoins connus, mais plus aigus, de développement de talent et de soutien de carrière pour des groupes et régions particuliers.

Je m'attends à ce que les choix relatifs aux « travailleurs âgés » basculent fondamentalement sur le marché du travail. Le Travail 4.0 croise une population professionnelle rare et vieillissante avec une révolution technologique. *L'avenir du travail est surtout le travail plus âgé* et nous aurons grandement besoin des aînés. La charge que constitue le fait de « travailler plus longtemps », parce c'est indispensable, deviendra le plaisir de travailler plus longtemps, parce que c'est possible. La technologie qui aujourd'hui ignore souvent les aînés devra les mobiliser. Cela signifie du travail sur mesure, des carrières louvoyantes, des rôles en évolution et un mélange d'activité et de pension.

Le Travail 4.0 est aussi, et peut-être même surtout, un basculement psychologique. L'archétype de « l'emploi », à savoir un rôle fonctionnel dans une organisation, avec un ensemble de responsabilités, de compétences fonctionnelles, un titre, un niveau et un chemin de carrière, est en voie de disparition.

---

66 Voir p. Shift: The Commission on Work, Workers, and Technology, *Report of Findings*, 2017.

67 Dans ce sens, p. ex. PwC, *Will robots really steal our jobs?*, 2018.

68 Voir The Boston Consulting Group, *The Robotics Revolution*, 2015.

Il sera remplacé par des tâches, des projets, des objectifs, des équipes et des résultats. Cela offrira plus de variations, plus de choix, plus d'options. Mais cela n'ira pas de soi. Un travail à la mesure de l'homme rend le travail à la fois plus simple et plus compliqué. Nous aurons plus de contrôle sur le travail, mais par conséquent plus de responsabilités. Il n'y aura pas d'alternative à la performance.

Pour réussir, nous devons apprendre à nous organiser et à nous gérer nous-mêmes, sans le confort d'une organisation et d'une communauté professionnelle sur lesquelles nous reposer. Cela exige une discipline à la fois pratique et mentale. Le joyeux travailleur de la « gig economy » est un « automanager gig » polyvalent. Cela exige un processus d'apprentissage qui sera important pour la qualité du travail sous le Travail 4.0. Le développement du talent et le bien-être personnel se soutiennent mutuellement. Le Travail 4.0 peut rendre le monde du travail à la fois plus accessible, plus inclusif, plus varié, plus productif, plus émancipé, plus qualitatif et plus libre. À condition de faire ce choix.