

# Le salariat bouleversé par l'économie numérique

## #L'ÉDITO DU RÉDAC'CHEF

### TOUS CONCERNÉS

Le changement, c'est en ce moment. Ce n'est pas un slogan politique, simplement un constat. Observons : Pôle Emploi se fait rapidement grignoter par les sites internet, ces derniers s'adaptant aux nouvelles formes de statuts (salariés ou non). L'emploi garanti - dont le patronat se méfie tant - n'est plus forcément le Graal pour les jeunes salariés, et même si le CDI est toujours plus apprécié que le CDD, 40% des contrats à durée indéterminée ne dépassent pas les deux ans.

Si pendant plus d'un siècle, le salariat a été le moyen standard pour rémunérer le travail effectué, il est aujourd'hui concurrencé par des formes variées (et souvent combinées) comme l'auto-entrepreneuriat ou les activités collaboratives (UBER etc.). Ces bouleversements touchent toutes les générations à des degrés divers, soit par intérêt pour ces nouvelles formes de travail, soit par nécessité.

### LA FIN DE L'AVANTAGE ACQUIS

Une autre dimension apparaît : la difficulté à accepter l'autorité d'une hiérarchie, particulièrement chez les plus jeunes, qui ont parfois mal vécu des décisions abruptes durant leurs stages. La situation de vive concurrence internationale qui nécessite une grande réactivité, mais aussi parfois des décisions douloureuses, se trouve en conflit avec des classes d'âge de mieux en mieux formées, avec plus d'esprit critique.

Ces tendances, un peu comme les masses d'air chaud qui rencontrent les vents du Nord, peuvent provoquer des orages. Car, comme trop souvent, lorsqu'un malaise apparaît, l'examen des conditions antérieures est de mise dans un pays où « l'avantage acquis » est sacré. Et pourtant !

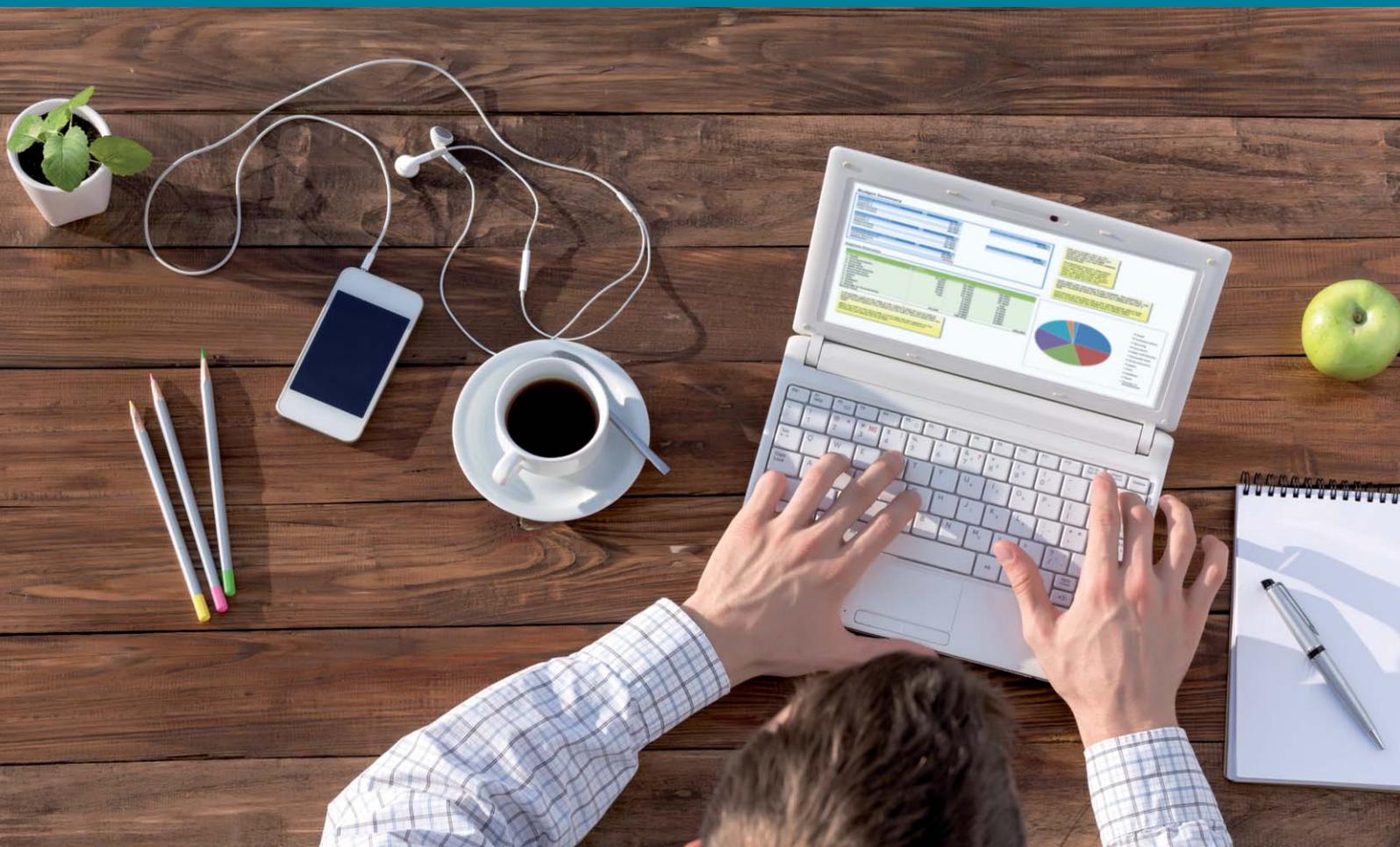
### ET SI CE N'ÉTAIT QU'UN DÉBUT ?

Cette concurrence internationale a pour effet inexorable de baisser les salaires (sauf dans quelques rares professions). De fait, les plus dynamiques ne se trompent pas de combat : ils laissent les héritiers du passé se battre pour protéger ceux qui ont un emploi garanti. Certains n'hésitent pas à quitter le pays avec un aller simple et acceptent les conditions de travail de la terre d'élection, qu'il s'agisse du Canada, de la Chine, ou du Vietnam par exemple. D'autres entament une carrière avec un CDD à temps partiel et développent en parallèle une autre activité rémunérée à l'acte. Cela n'est pas encore fréquent mais c'est un signal à surveiller. Les pages et témoignages qui suivent vous feront découvrir d'autres tendances plus marquées comme certains métiers où la compétence est si rare que les entreprises ont renoncé à embaucher, préférant confier une mission par contrat commercial à des indépendants...avec les évolutions en matière de management que cela engendre. Et si ce n'était qu'un début ?

Jean-Pierre Van Severen (1969)

## AU SOMMAIRE DE CE GRAND ANGLE

<p><b>p. 11</b></p> <p><b>Patrick Cingolani</b></p> <p><i>Une mutation sans précédent</i></p>	<p><b>p. 13</b></p> <p><b>Amandine Brugière</b></p> <p><i>Le salariat, un concept éphémère dans l'histoire ?</i></p>	<p><b>p. 14</b></p> <p><b>Jérôme Armbruster</b></p> <p><i>Travailler à son compte n'est pas toujours un choix</i></p>	<p><b>p. 16</b></p> <p><b>L'avis des HEI</b></p> <p><i>quatre ingénieurs en quête de sens</i></p>	<p><b>p. 18</b></p> <p><b>Pierre Lefebvre</b></p> <p><i>Comment s'adapter pour attirer ?</i></p>	<p><b>p. 19</b></p> <p><b>Jimmy Devemy</b></p> <p><i>L'engagement citoyen</i></p>
---	--	---	---	--	---



## Patrick Cingolani

# Une mutation sans précédent

10  
11

**R**ecul du CDI, bureaux nomades, auto-entrepreneuriat : l'emploi à l'ancienne prend l'eau. Ce processus entamé dès les années 1980 a pris de l'ampleur à l'ère numérique. De nouvelles activités apparaissent et menacent de détruire certains métiers. L'apparition du co-working, la banalisation du télétravail et les nouveaux usages remettent en cause les hiérarchies classiques tandis que créer sa propre activité devient de plus en plus facile. Est-ce pour autant souhaitable ? Assiste-t-on à la fin du salariat ? Réponse critique avec **Patrick Cingolani**, directeur du Laboratoire de changement social et politique à Paris VII Diderot.



**Patrick Cingolani**

Professeur de sociologie UFR de sciences sociales Université Paris Diderot

### **AUTO-ENTREPRENEURS FREE-LANCES, PIGISTES... LE TRAVAIL INDÉPENDANT SEMBLE EXPLOSER. LE CADRE CONTRACTUEL CLASSIQUE A-T-IL VÉCU OU LES MÉDIAS EN FONT-ILS TROP ?**

Il faut relativiser la place de l'emploi indépendant dans un paysage économique français qui compte encore près de 90 % de salariés. Nous sommes loin de connaître une réelle hémorragie et le salariat reste la norme, même si les formes de travail atypiques connaissent en effet une augmentation. L'intérêt pour ces nouvelles manières de travailler traduit un sentiment profond : les actifs de demain ont l'impression que les règles sont en train de changer. À leurs yeux, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le poids des tâches intellectuelles et culturelles et l'importance de la capacité à innover ou à créer reconfigurent les écosystèmes professionnels.

### **LA MONDIALISATION JOUE-T-ELLE UN RÔLE DANS CETTE PERCEPTION ?**

Les évolutions en cours relativisent la place de nos modèles occidentaux classiques. À l'échelle de la planète, la tendance à considérer le salariat comme un horizon indépassable est en train de s'inverser. Il recule en Amérique latine, en Asie ou en Afrique, tandis que la place des indépendants progresse.

Ce sont autant d'aspects qui invitent à prendre cette évolution au sérieux, d'autant que ces changements peuvent survenir avec une rapidité impressionnante. Le cas d'Uber et la manière dont il est venu corroder des équilibres très protecteurs des travailleurs illustre cette brutalité. Le secteur des transports est loin d'être le seul touché. Différentes études, menée notamment en Angleterre, ont montré la fragilité extrême des jeunes qui évoluent dans les secteurs des médias, de l'art ou de la mode.

### **PEUT-ON ENCORE PARLER DE TRAVAIL ET D'EMPLOI OU DOIT-ON DÉSORMAIS PARLER D'ACTIVITÉ ?**

Ces deux termes restent à l'évidence valables dans la mesure où la plupart des activités économiques s'inscrivent encore dans le cadre de rapports institués, principalement subordonnés. La question est de savoir si de tels concepts permettent de décrire des modalités et des comportements jusqu'ici inconnus. Au-delà des mots, il s'agit de trouver le moyen de construire un pont, une continuité salariale ou statutaire adaptée à cette mobilité. Nous devons construire un modèle capable

**\* À l'échelle de la planète, la tendance à considérer le salariat comme un horizon indépassable est en train de s'inverser.**

de s'adapter à ces changements parce que jeunes ou moins jeunes, les actifs s'identifient moins que par le passé à un seul travail et à un seul statut. Il faut trouver une définition plus large de la notion de travailleur afin d'assurer la continuité d'une ressource financière dans un contexte de discontinuité des emplois. Ce changement de modèle doit également permettre de prendre en compte des activités latérales à l'emploi au sens classique : pratiques amateurs, bénévolat, organisation collective de l'activité...

**DE NOMBREUX JEUNES SUBISSENT PLUS QU'ILS NE CHOISSENT CETTE « INDÉPENDANCE » THÉORIQUE. QUEL EST LEUR PROFIL ?**

L'emploi précaire concerne souvent les plus humbles et les moins qualifiés. Ce qui émerge dans le cas des

personnes qui évoluent dans le monde de la culture, de l'innovation ou de la connaissance, c'est qu'à cette dimension de précarité s'ajoute désormais une autonomie qui vient presque la rendre acceptable.

La figure de l'indépendant renvoie à ce désir d'une indépendance idéalisée, héritée d'une transformation des sensibilités. On cherche ce qui est attractif, plaisant et émotionnellement gratifiant. Cela entraîne une prise de distance à l'égard du modèle hiérarchique de l'entreprise d'hier et la volonté de s'en affranchir. Inversement, des formes d'exploitation nouvelles de cette autonomie apparaissent. Tôt ou tard, quelqu'un tire profit de ces activités indépendantes...

**NOTRE CADRE SOCIAL ET JURIDIQUE PARVIENT-IL À S'ADAPTER ? SANS SALARIAT, QUI ASSURE LA PROTECTION SOCIALE ?**

Cette corrosion radicale des régulations s'accompagne d'excès. Une mère célibataire qui se retrouve à aller chercher un client avec sa voiture à minuit, un indépendant qui passera plusieurs heures dans les embouteillages pour livrer un colis à un tiers qui souhaite les éviter... Toutes les conditions d'une nouvelle servitude sont réunies, d'autant qu'il existe des volontaires pour dire « oui » à ces tâches. Éviter la création de poches de précarité suppose de comprendre pour quelles raisons certains en viennent à accepter de travailler dans ces conditions, au prix d'une forme



nouvelle d'aliénation. La contrainte de la pauvreté existe mais n'explique pas tout.

**CE N'EST PAS LA PREMIÈRE FOIS QUE LE PROGRÈS TECHNIQUE BOULEVERSE LE TRAVAIL. QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DE L'ÈRE NUMÉRIQUE ?**

La principale différence tient à l'ampleur du phénomène. Édition, culture, musique, transports, partage... Non seulement les nouvelles technologies transforment toute l'économie mais elles modifient le rapport au travail,

au temps, aux rythmes, les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle, les styles de vie... Non sans ironie, elles peuvent reconduire à des formes de standardisation et de schématisation qui caractérisaient déjà le taylorisme. Il ne faut pas se leurrer : indépendant ou pas, le travail est toujours un rapport de pouvoir et la machine moderne, à nouveau, confisque son savoir au travailleur. La liberté des programmeurs, des créateurs sur le web et des bidouilleurs de la première heure a perdu de sa superbe lorsque les entreprises se sont adaptées.

**VOUS DRESSEZ UN TABLEAU BIEN SOMBRE...**

Je ne veux pas ignorer le potentiel de ces nouvelles technologies en matière d'alternative aux modèles classiques. L'autonomie et la force de l'investissement émotionnel dans une activité ont toute leur importance et permettent de lutter contre le désenchantement bureaucratique qui caractérise le travail traditionnel. Pour autant, ces oasis de coopération et de partage ne se soutiennent pas toutes seules. Ces nouvelles micropolitiques de la vie en commun doivent être étayées par des garanties matérielles pour ceux qui expérimentent ces formes nouvelles. Faute de quoi, elles risquent d'ouvrir à de nouvelles formes d'exploitation.

**\* Il ne faut pas se leurrer : indépendant ou pas, le travail est toujours un rapport de pouvoir.**

**LE TRAVAIL ET L'EMPLOI EN CHIFFRES**

<b>90%</b> des embauches se font aujourd'hui en CDD ou en intérim	<b>87%</b> des salariés du privé occupent encore un CDI.	<b>912 000</b> auto-entrepreneurs étaient recensés par l'URSSAF fin 2014. C'est 9% de plus en un an. 47% d'entre eux ne déclarent aucun revenu et 1/3 complètent leur activité avec un emploi salarié.
<b>4,6</b> millions de personnes travaillent à temps partiel. Elles étaient 1,8 million en 1980.	<b>1,7</b> million de travailleurs indépendants (agriculteurs exclus) sont actuellement recensés en France.	<b>12 000</b> C'est le nombre de personnes qui travaillent dans l'un des 300 espaces de coworking en France (voir article sur Helmut & Raoul dans HEI Infos n°139).



## Amandine Brugière

# Le salariat, un concept éphémère dans l'histoire ?

Ancienne chef de projet chez British Telecom et Gallimard, **Amandine Brugière** a rejoint la Fondation Internet Nouvelle Génération en 2008 comme chef de projet, chargée de l'innovation sociale et numérique. Aux yeux de cette experte des questions de dématérialisation, le numérique bouleverse également le rapport au travail, de l'apparition des bureaux partagés à la banalisation du télétravail en passant par l'apparition des hiérarchies « plates ». De quoi tuer le salariat ?

12  
13



**Amandine Brugière**

Chef de projet au sein de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération)

### SOMMES-NOUS DÉJÀ TOUS ENTREPRENEURS ?

Il ne faut ni exagérer, ni sous-estimer ce mouvement : le CDI reste majoritaire en France. En revanche, sa durée moyenne ne dépasse pas deux ans et peut être beaucoup plus courte dans certains secteurs. Le rapport au travail a déjà changé en profondeur, notamment chez les jeunes et chez les femmes qui accordent une place grandissante au sens. Toujours mieux formés, ils sont toujours plus exigeants et cherchent un accomplissement personnel dans leur vie professionnelle.

### LE SALARIAT SERAIT-IL EN TRAIN DE DISPARAÎTRE ?

La crise de notre modèle concerne à la fois les individus, les entreprises et la société. Il est trop tôt pour savoir si cette évolution aura un impact majeur sur les rapports contractuels mais la tension s'intensifie entre deux pôles. D'un côté, la subordination à un employeur est de moins en moins acceptée. La soumission de sa liberté à un chef qui détermine les tâches est contestée par une génération qui exige davantage de libre-arbitre et de démocratie sociale. De l'autre, l'acquisition des droits et la relative sécurité qui restent attachées au salariat jouent en faveur du modèle traditionnel. Ce n'est pas un hasard si le cadre légal commence à explorer de nouveaux modes de protection sociale, en réponse à ces nouvelles aspirations.

### QUEL RÔLE JOUE LE NUMÉRIQUE DANS CETTE ÉVOLUTION ?

Il est l'une des causes de cette crise en permettant de nouvelles formes de taylorisme et de surveillance des travailleurs.

Il contribue à saturer ces derniers d'informations et provoque le débordement du professionnel sur le personnel. En revanche, il fait aussi partie des solutions : il favorise la souplesse d'organisation, la mobilité, la constitution de réseaux élargis, de nouvelles dynamiques collectives... Cela va même plus loin : le numérique participe à la remise en cause du salariat, mais il pose aussi la question de l'origine de la valeur des biens et des services produits, donc de la redistribution des richesses.

### QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LÀ ?

Le numérique permet une création de richesse quantifiable et traçable qui dépasse le périmètre classique de l'entreprise. Une partie de cette dernière est aujourd'hui coproduite par d'autres acteurs : clients, contributeurs, usagers... La valorisation financière de Blablacar dépend en partie des utilisateurs de sa plateforme. Dans l'hypothèse où la société serait vendue à d'autres actionnaires, comment reconnaître l'apport des contributeurs ? Ils ne travaillent pas mais alimentent le succès de la société : sans eux, elle ne vaut rien... Le même problème se retrouve dans le cas de Hopwork, une plateforme dédiée aux freelances qui a fédéré 15 000 professionnels en deux ans. En cas de vente, comment prendre en compte la part de ces derniers dans la valorisation de l'ensemble ?

# Plus d'infos : <http://fing.org>

**\* La crise de notre modèle concerne à la fois les individus, les entreprises et la société dans son ensemble.**

Jérôme Ambruster (1993)

# « Travailler à son compte n'est pas toujours un choix »

**EN QUINZE ANS, LES PLATEFORMES WEB DE RECHERCHE D'EMPLOI ONT ÉVOLUÉ. QUEL EST VOTRE RÔLE AUJOURD'HUI ?**

Notre première particularité tient à notre approche géographique puisque RegionsJobs regroupe huit sites régionaux. Notre métier a largement évolué avec le temps : nos quinze ans d'expérience et l'efficacité croissante de nos algorithmes rendent notre profilage de plus en plus efficace et permettent de mieux mesurer les attentes des candidats et des entreprises. Proposer aux premiers des offres mieux ciblées facilite leur recherche d'emploi et garantit aux secondes des candidatures en adéquation avec leurs besoins.

**C**ofondateur et directeur général de RegionsJobs, **Jérôme Ambruster** est bien placé pour repérer les grandes évolutions sociétales qui touchent le marché de l'emploi. Courroie de transmission entre les attentes des entreprises et des candidats, sa société intègre chaque mois 100 000 nouveaux CV dans ses bases. Une masse de données dont l'analyse toujours plus fine permet de repérer de réelles mutations comportementales. Lame de fond ou simple tendance ?



Jérôme Ambruster

(1993)  
Cofondateur  
et Directeur  
général de  
RegionsJob



## L'INSTITUT CALIFORNIEN INTUIT ESTIME QUE 40 % DES ACTIFS NORD-AMÉRICAINS TRAVAILLERONT EN TANT QU'INDÉPENDANTS D'ICI QUINZE ANS. CETTE TENDANCE SE VÉRIFIE-T-ELLE EN FRANCE ?

Les offres d'emploi mises en ligne sur nos sites restent majoritairement classiques : CDD, CDI... Pourtant, nous constatons depuis quelques années une hausse sensible des missions destinées aux indépendants. En 2015, elles représentent de 1 à 2 % du volume total mis en ligne sur nos sites, soit environ 5 000 offres sur 400 000. Si le chiffre brut reste faible, la tendance est clairement à la hausse : leur volume a doublé en trois ans.

### QUELLES ENTREPRISES S'INTÉRESSENT À CES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS ?

Elles se divisent en deux grandes catégories. La première réunit des sociétés qui ont besoin de compétences précises sur des métiers en forte tension, en particulier dans le domaine informatique : intégrateurs, experts SEO, spécialistes du référencement... Les candidats sont rares, ce qui leur permet de choisir l'employeur avec lequel ils souhaitent travailler. Dans ce cas, ils peuvent se tourner vers un rôle de prestataire en statut free-lance pour de multiples raisons : obtenir une meilleure rémunération, échapper aux rapports hiérarchiques ou aux lourdeurs d'organisation, trouver plus facilement un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... La seconde catégorie regroupe les entreprises qui bénéficient d'une situation inverse : l'offre surpasse la demande sur le marché

de l'emploi. Ce sont elles qui choisissent d'avoir recours à des free-lances au lieu de recruter.

### DES INDÉPENDANTS FERAIENT DONC CE CHOIX FAUTE D'AUTRES PROPOSITIONS ?

Lorsque les entreprises ne rencontrent aucun problème de recrutement, elles peuvent préférer ce type de rapport afin de limiter les risques sur leur masse salariale. Pour certains profils, le statut libéral devient donc plus une obligation qu'un choix. Le constat est particulièrement net dans le secteur du BTP où de nombreuses firmes ont eu recours aux autoentrepreneurs lorsque ce statut est apparu en 2008, au prix d'ailleurs de certains abus. Ce phénomène existe toujours, y compris dans d'autres secteurs comme l'immobilier ou dans d'autres fonctions comme celles de VRP. La pression sur l'emploi conduit certains à choisir ce statut d'indépendant faute de propositions stables. S'il est récurrent, le recours à ces prestataires se situe parfois aux frontières du droit social.

### COMMENT LES RESSOURCES HUMAINES S'ACCOMMODENT-ELLES DE CETTE SITUATION ?

Le problème ne concerne que les sociétés qui cherchent à attirer des profils rares. Aujourd'hui, parvenir à recruter un data scientist est très difficile : missionner des indépendants est la seule solution pour répondre à leurs besoins. Elles sont contraintes d'accepter de recourir à des professionnels qui ne travaillent qu'en partie pour elles, ce qui n'est pas sans conséquence sur la stabilité des équipes et la vie d'entreprise. Au-delà de la question



## ✦ Attirer et conserver les meilleurs suppose de leur garantir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

du rapport hiérarchique, travailler sur un projet qui réunit des salariés et des free-lances peut poser de sérieux problèmes de gestion et d'organisation. C'est un défi supplémentaire pour un DRH.

### AU-DELÀ DU CHOIX DU STATUT, LE RAPPORT DES JEUNES ACTIFS AU TRAVAIL A PARAIT-IL CHANGÉ. QUELLES SONT LEURS NOUVELLES ATTENTES ?

Indéniablement, les attentes des candidats de moins de trente ans diffèrent de celles de leurs aînés. Alors qu'on associe souvent ce phénomène aux seules start-up, il touche tous les secteurs, y compris dans des domaines comme le consulting ou l'audit qui ont pu se croire un temps protégés. Il y a encore dix ans, un jeune qui intégrait ce milieu passait par une phase où il devait faire ses preuves en travaillant à un rythme intense. Les jeunes candidats ne l'acceptent plus et refusent de travailler soirs et weekends. La plupart des entreprises de ce secteur en ont tiré les conséquences pour une raison simple : attirer et conserver les meilleurs suppose aujourd'hui de

leur garantir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

### CEUX QUI RESTENT DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL CLASSIQUE EXPRIMENT-ILS DES ATTENTES PARTICULIÈRES ?

Le principal changement tient à un profond besoin de transparence et de simplicité dans le quotidien, en particulier vis-à-vis de la hiérarchie. Il ne faut pas exagérer ce mouvement : le premier critère de choix reste bien entendu le salaire. Mais le phénomène est réel et ne concerne pas seulement les cadres. Les jeunes salariés souhaitent se sentir plus autonomes et plus responsabilisés. Ils veulent en savoir davantage sur les raisons qui expliquent telle ou telle stratégie, tel ou tel choix d'organisation... A rémunération équivalente, un candidat qui a le choix entre deux postes se tournera de préférence vers l'entreprise dont l'organisation lui laisse le plus de marge, à tous les niveaux.

# Plus d'infos : [www.regionsjob.com](http://www.regionsjob.com)

## ON VOUS EN DIT PLUS

### RÉGIONSJOB : DÉJÀ UN MILLION DE POSTES !

Souvent présentée comme une des belles réussites de l'économie bretonne, RégionsJobs est devenu en quelques années le premier job board privé en France. Créée en 2000 à Rennes par Jérôme Armbruster, Gwenaëlle Hervé et Guillaume Semblat, l'entreprise propose une plateforme web de recherche d'emplois qui présente la particularité de proposer un réseau de huit sites distincts, une pour chaque grande région française. La société, qui a réalisé l'an passé un chiffre d'affaires de 28 millions d'euros, compte aujourd'hui 160 salariés répartis sur neuf sites : informatique, web, marketing, vente... Elle compte 3,5 millions de candidats dans ses bases et transmet chaque mois 400 000 candidatures à 8 000 employeurs. Ces derniers recrutent chaque jour 600 personnes grâce à RégionJobs, qui a déjà permis à un million de personnes de trouver un poste. Pour affiner son modèle, l'entreprise continue d'innover et consacre chaque année 10 % de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement. Elle édite également depuis 2013 le site Cadreo, qui propose des services à destination des cadres.



# Quatre ingénieurs en quête de sens

**A**u-delà des effets de loupes médiatiques, quel regard nos ingénieurs portent-ils sur le travail et l'entreprise ? Les jeunes générations abandonnent-elles vraiment l'idée de rejoindre des hiérarchies traditionnelles ? Leurs aînés partagent-ils leurs aspirations ? D'âges et d'horizons différents, quatre anciens élèves expliquent leur vision de l'engagement et du travail.

**Gilles de Bohan (1971)**

## Toujours privilégier le terrain

### MOTIVATION PERDUE

En trente ans et à grands renforts de lois et de règlements, le sens de la motivation s'est perdu dans le cadre professionnel. Cette tendance délétaire a démonétisé la valeur travail et découragé ceux qui veulent gagner leur vie en y consacrant les efforts nécessaires. Avec le temps, les Français se sont habitués à considérer que travailler n'était jamais qu'une triste obligation et qu'il fallait en faire le moins possible. Quand je suis arrivé sur le marché de l'emploi, on trouvait un poste facilement mais faire carrière exigeait de prouver son engagement. Notre

**\* Je conseille aux jeunes de ne pas compter leurs heures et d'éviter de céder aux sirènes du carriérisme.**

génération n'avait rien de particulièrement privilégiée. À mon entrée dans un grand groupe de travaux publics devenu depuis Eiffage, personne ne parlait de civilisation des loisirs ou de 35 heures. Mon premier contrat en prévoyait plutôt 60 et j'étais sur le pont jusqu'au samedi midi...

### À BONNE ÉCOLE

Le cadre structuré d'une multinationale est idéal pour tirer profit de sa formation initiale et la compléter. J'ai pourtant rapidement constaté que progresser supposait de grenouiller dans les couloirs plutôt que d'œuvrer utilement sur le terrain. Mes valeurs personnelles sont à cent lieues de ces manœuvres, d'où ma décision de m'installer à mon compte. De salarié, je suis devenu patron : j'ai repris et géré une PME familiale de 80 salariés pendant 25 ans. Lassé par une

réglementation qui tuait littéralement l'activité et me conduisait à la faillite, je me suis trouvé contraint de la revendre en 1999. La retraite ne m'a pas empêché de garder un rythme intense : je consacre toujours 60 heures chaque semaine à mon engagement bénévole pour Habitat et Humanisme.

### DE L'EFFORT À LA MOISSON

Je comprends parfaitement que les jeunes diplômés accordent de l'importance aux valeurs et à l'éthique des entreprises qu'ils rejoignent. Le seul conseil que je pourrais leur donner consiste à ne pas compter leurs heures, à privilégier le terrain et à éviter de céder aux sirènes du carriérisme. À long terme, on récolte toujours ce que l'on a semé, même si la moisson se fait parfois attendre...

**# Plus d'infos : [gildb@orange.fr](mailto:gildb@orange.fr)  
[www.habitat-humanisme.org](http://www.habitat-humanisme.org)**

**Philippe Requillart (1987)**

## Salarié et heureux de l'être

### LES OPPORTUNITÉS DES MULTINATIONALES

J'ai toujours réussi à concilier le salariat avec une certaine marge de manœuvre qui m'a permis d'évoluer en fonction de mes seuls choix. Passionné de travaux publics, j'ai été embauché par Bouygues avant de passer par plusieurs autres acteurs majeurs du secteur. Intégrer un grand groupe, c'est profiter d'opportunités difficiles à retrouver dans un autre cadre. J'ai ainsi pu m'expatrier un temps avant de démissionner pour intégrer Eiffage et me consacrer à la construction d'un parking souterrain à Marseille. Je suis repassé par Bouygues pour partir trois ans au Cameroun avant de rejoindre Vinci en France.

### SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Suivre une ascension verticale et linéaire dans une même société ne m'a jamais séduit. Je préfère rester responsable de projets opérationnels,

ce qui m'a poussé à passer d'une entreprise à l'autre. D'autres raisons jouent dans le fait de rester ou de partir : une évolution salariale satisfaisante, le respect des engagements... J'ai besoin de me sentir reconnu et soutenu sans arrière-pensées, loin des luttes intestines.

### LE GOÛT DE L'AUTONOMIE

J'ai choisi ce métier pour la liberté qu'il offre, y compris en tant que salarié. Diriger un chantier de travaux publics, c'est prendre chaque jour des décisions dont certaines sont parfois difficiles. On multiplie les choix opérationnels, on doit gérer les relations avec les clients... C'est un travail complet qui me permet de trouver le juste équilibre entre mon goût de l'indépendance et la puissance industrielle d'une multinationale.

**# Plus d'infos : [philippe.requillart@gmail.com](mailto:philippe.requillart@gmail.com)**



**\* J'ai trouvé l'équilibre entre mon goût d'indépendance et la puissance d'une multinationale.**

Sophie Caron (2015)

## La puissance d'un réseau

### ENVIE D'AILLEURS

À la suite de mon stage de fin d'études, j'ai été engagée comme ingénieur maintenance chez Actemium, filiale du Groupe Vinci Énergies spécialisée dans les solutions destinées aux entreprises. J'ai choisi de saisir cette opportunité pour deux raisons : rejoindre le secteur de l'industrie qui me passionne et intégrer une structure innovante et tournée vers les nouvelles technologies. J'y ai également vu l'occasion de satisfaire mes envies de mobilité : si Actemium ne m'avait rien proposé, je me serais probablement orientée vers un Volontariat International en Entreprises (VIE) pour acquérir une expérience à l'étranger dès le début de ma carrière.

### ESPRIT D'ÉQUIPE ET BONNE AMBIANCE

La dimension salariale n'est pas neutre, mais ce n'est ni le seul ni le principal critère : la qualité de l'encadrement, l'ambiance au bureau et l'au-

**\* Je me sentirais mal à l'aise dans une structure qui ne partage pas mes valeurs.**

tonomie dont je peux disposer sont essentielles.

Le fait d'avoir passé six mois chez Actemium en stage m'ont rassurée sur ces points. Cela a également permis à l'entreprise d'observer ma manière d'être et de travailler, et de constater que je m'intégrais bien. De mon côté, j'ai pu me familiariser avec la culture de l'entreprise, ses pratiques, la qualité de l'encadrement et des relations au sein des équipes... J'y ai retrouvé des valeurs qui me sont chères, à commencer par l'entraide et la solidarité. Je me sentirais probablement mal à l'aise dans une structure dont l'éthique serait radicalement différente de la mienne. Enfin, le fait d'intégrer une filiale d'une multinationale comme Vinci Énergies, implantée tout autour du monde, ouvre des perspectives prometteuses.

### ACCUMULER DE L'EXPÉRIENCE

Je ne me suis jamais imaginé démarrer ma propre activité dès la sortie de l'école, sans aucune expérience professionnelle. Je ne ferme pas la porte à cette perspective à long terme, mais ma première priorité consiste à accumuler



des compétences et des savoir-faire en multipliant les missions de plusieurs mois en France et à l'étranger pendant quelques années, avant de rejoindre un poste fixe. Faire partie d'un grand groupe me permet de m'appuyer sur la puissance de son réseau et de m'inscrire dans un effort collectif, tout en me laissant une marge de manœuvre qui me convient au quotidien.

# Plus d'infos : [sophie.caron@hei.fr](mailto:sophie.caron@hei.fr)

Bénédicte Gnanon (2015)

## L'éthique avant tout

### LA VOIE DE LA RECHERCHE

Au cours de mon cursus, j'ai réalisé plusieurs stages au sein de l'industrie pharmaceutique, en R&D et en production. En parallèle de ma 5<sup>e</sup> année, j'ai mené un Master 2 Recherche pour me spécialiser dans la recherche et la conception de médicaments, dans l'idée de travailler sur les maladies infectieuses. Ma double culture m'a rendu particulièrement sensible au paludisme et aux ravages qu'il cause en Afrique. J'ai eu l'opportunité de rencontrer les équipes qui se consacrent à cette pathologie à l'Institut Pasteur, d'où mon choix de les rejoindre en septembre dernier pour y démarrer une thèse en biologie cellulaire. Je souhaite poursuivre ensuite ma carrière dans le monde de la recherche, fondamentale ou appliquée. Au-delà du sujet de mes travaux, je tenais à rejoindre un laboratoire engagé dans des modes de recherches interdisciplinaires. Intégrer une structure reconnue dans le monde entier est une belle opportunité en soi mais c'est surtout leur approche de la maladie qui m'a poussé à présenter ma candidature.

**\* Ni le volume horaire ni le salaire ne figurent parmi mes premiers critères de choix.**

### QUÊTE DE SENS

Les grands laboratoires ont tendance à concentrer leurs efforts de recherche sur des maladies comme le cancer, où obtenir des fonds est souvent plus facile. Les structures qui s'intéressent à des pathologies comme le paludisme sont très rares alors qu'elles sont traitables : améliorer les médicaments existants, travailler sur l'accès des patients à des traitements plus efficaces est essentiel pour les populations touchées. Même si les financements sont de plus en plus difficiles à trouver, l'Institut Pasteur fait partie des laboratoires qui se consacrent à des sujets qui me tiennent à cœur sans se limiter aux pathologies propres aux seuls patients des pays occidentaux. L'existence d'instituts Pasteur en Afrique devrait me permettre d'aller collecter des données et étudier ces maladies au plus près du terrain.

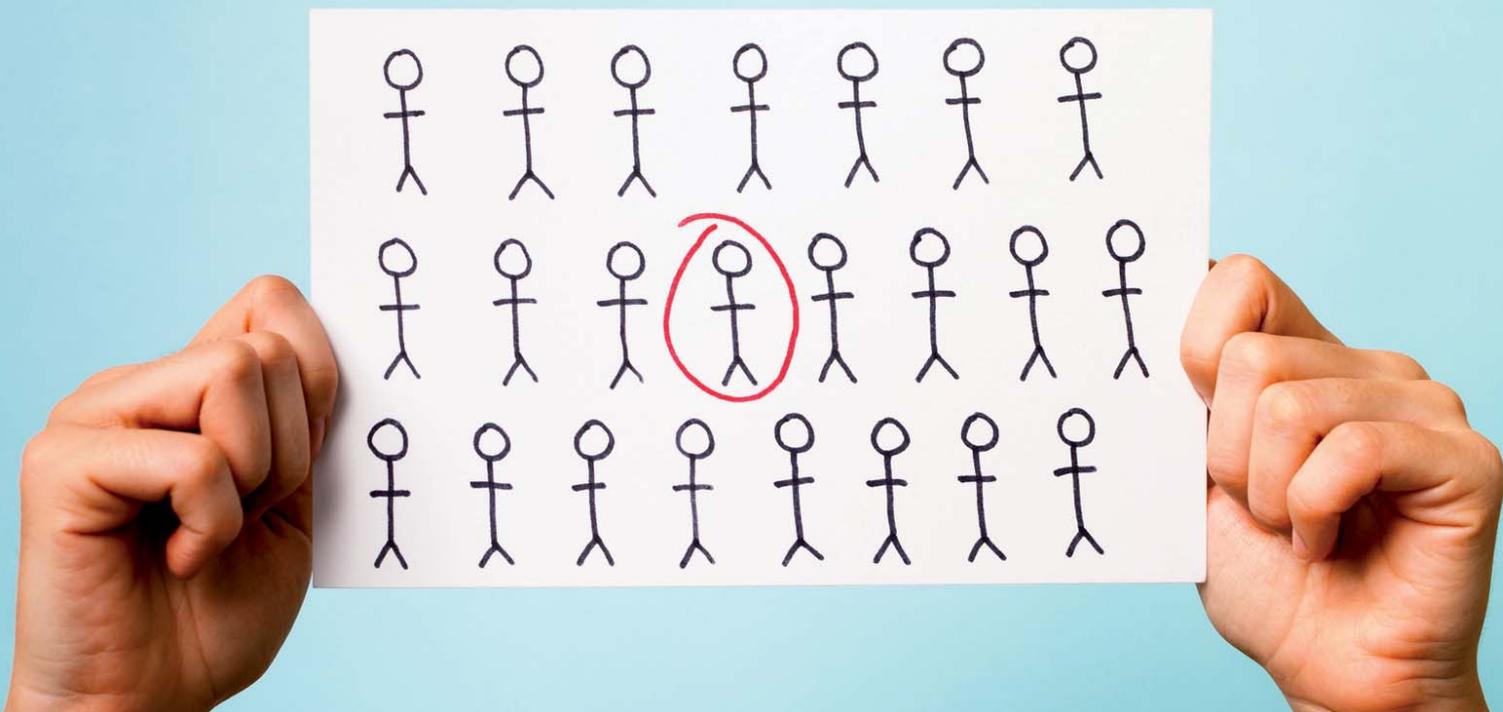
### L'AUTONOMIE D'ABORD

Ni le volume horaire, ni la question des salaires ne figurent parmi les premiers critères qui me guideront dans mes choix professionnels. En plus de la nécessité de partager certaines valeurs, je suis nettement plus attentive à la manière dont je serai suivie et encadrée par



mes supérieurs. La situation est très variable selon les centres de recherche, mais il peut arriver que certains directeurs souhaitent orienter tout leur personnel dans une même direction. Je tiens à disposer d'une certaine autonomie sur la manière d'aborder mon sujet. En tant qu'ingénieur, je crois qu'il est utile de pouvoir prendre facilement des directions imprévues pour explorer des solutions alternatives.

# Plus d'infos : [benedicte.gnanon@hei.fr](mailto:benedicte.gnanon@hei.fr)



## Pierre Lefebvre (2008) S'adapter pour attirer

Au sein de l'agence de marketing digital Wax Interactive, **Pierre Lefebvre** recherche en permanence de nouveaux talents capables de concrétiser les campagnes ou les projets qu'il propose à ses clients : web marketing, achats media, réseaux sociaux, e-réputation, brand content... Autant de métiers en tensions qui font de chaque recrutement une véritable quête du Graal.



**Pierre Lefebvre**  
(2008)  
Directeur de production technique  
Wax Interactive

### POURQUOI PEINEZ-VOUS À RECRUTER ?

La réussite économique de nos clients dépend de leur capacité à devancer les usages et les attentes de publics toujours plus exigeants. Notre rôle consiste à trouver les moyens de faire se rencontrer les marques et leurs clients, des services et des cibles, des expériences et des utilisateurs, le marketing et la technologie... Dans cette perspective, nos métiers évoluent constamment et nous avons besoin de collaborateurs dotés de compétences rares : développeurs, intégrateurs, data scientists... Ils doivent être capables d'assurer des missions délicates sur le pur plan technique tout en sachant se situer dans une démarche globale toujours plus complexe. Les personnes dotées des qualités nécessaires ne courent pas les rues.

### CES PROFILS SONT-ILS ATTIRÉS PAR LE SALARIAT ?

Dans notre secteur, les meilleurs sont parfaitement conscients de leur rareté et préfèrent exercer de manière indépendante. J'ai moi-même choisi un statut de freelance pendant longtemps avant de revenir au salariat : je suis bien placé pour comprendre cette démarche qui leur permet de travailler à la mission, de choisir leurs clients et d'en tirer un revenu souvent supérieur à un salaire. Un bon freelance peut facturer jusqu'à 1 000 euros/jour. Accepter de les rémunérer à de tels niveaux ne suffit d'ailleurs pas toujours : les agendas des professionnels les plus recherchés peuvent être saturés sur plusieurs mois.

### COMMENT CONTOURNEZ-VOUS CETTE DIFFICULTÉ ?

Nous utilisons différentes solutions, à commencer par le bouche-à-oreille ou nos propres réseaux de connaissances.

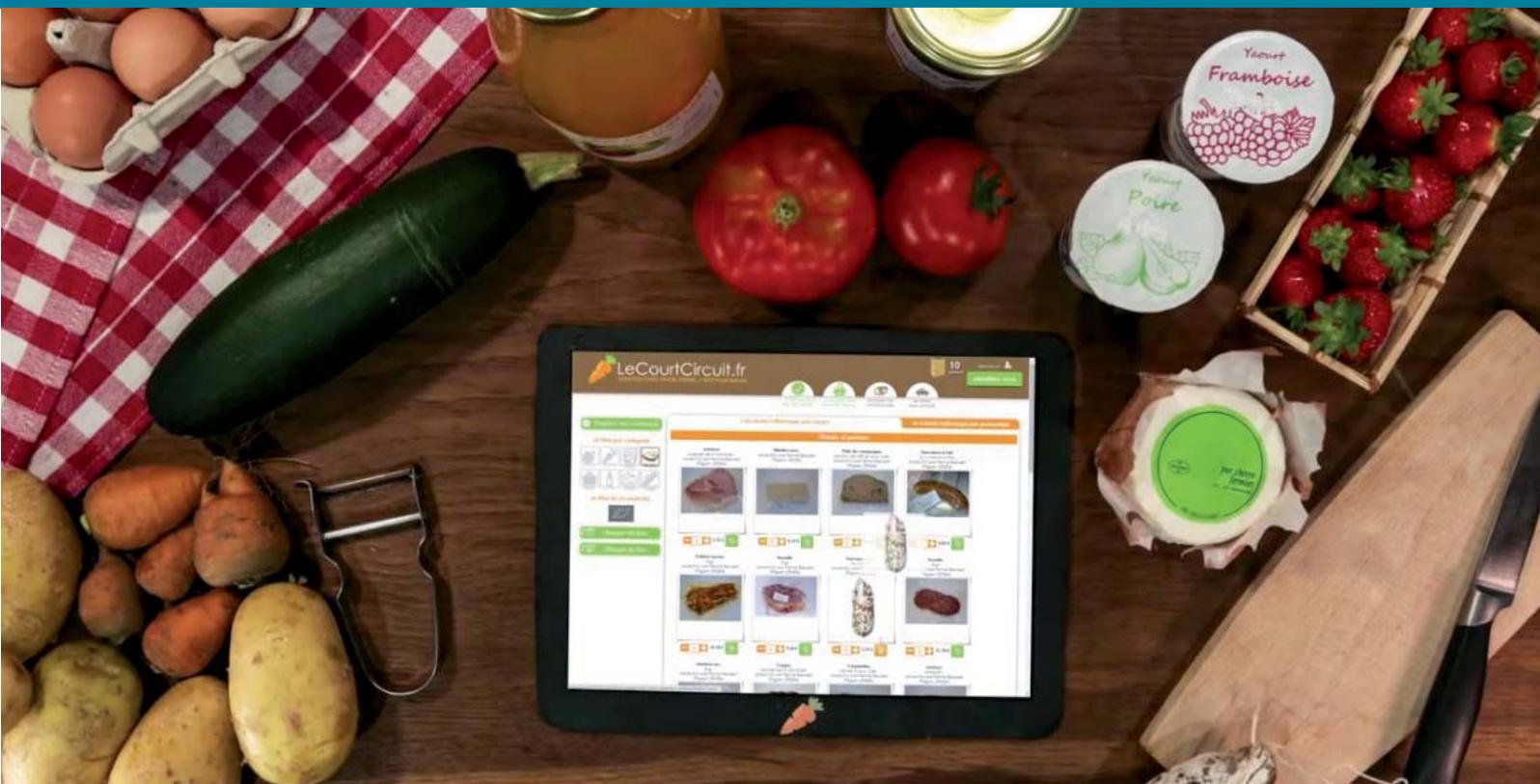
Nous passons également par des cabinets de recrutements spécialisés ou par des sites comme Hopwork : en regroupant des freelances sur une plateforme en ligne, ils permettent à des entreprises comme la nôtre de trouver rapidement des professionnels reconnus et de les employer le temps d'une mission précise. Le site prend en charge les questions administratives et gère la facturation : tout le monde est gagnant et nous pouvons nous concentrer sur notre mission.

### EN INTERNE, VOTRE MANIÈRE DE MANAGER VOS ÉQUIPES A-T-ELLE ÉVOLUÉ ?

Nos salariés ont moins de marges de manœuvre qu'un indépendant, mais la souplesse et la flexibilité sont de mise pour répondre à leurs attentes. Le temps où il fallait poser une demi-journée de congés pour se rendre chez le dentiste est révolu... La notion même d'horaires fixes n'a plus de sens dans mon secteur, surtout chez les plus jeunes. Pour eux, les 35 heures ne signifient strictement rien : dans les métiers du web, une difficulté qui surgit doit être traitée sans se poser la question du temps nécessaire pour la résoudre. Je cherche à organiser le travail de la manière la plus latérale possible. Sans jamais jouer les petits chefs, ce que je déteste d'ailleurs : mon rôle consiste à faciliter l'activité et les échanges au sein de l'équipe, pas à brider les énergies.

# Plus d'infos : [piefebvre@wax-interactive.com](mailto:piefebvre@wax-interactive.com)

**\* Le temps où il fallait poser une demi-journée de congés pour se rendre chez le dentiste est révolu...**



## Jimmy Devemy

# L'engagement citoyen

Lancé par trois trentenaires, **LeCourtCircuit.fr** met les nouvelles technologies au service de l'agriculture locale grâce à un drive conçu pour tisser un lien direct entre paysans-producteurs et consommateurs. Une question d'engagement et de valeurs pour ses trois créateurs : tous ont fait le choix de construire leur propre projet plutôt que de choisir la (relative) sécurité du salariat.

18  
19



**Jimmy Devemy**

Co-fondateur de  
LeCourtCircuit.fr

### COMMENT TROIS AMIS DÉCIDENT-ILS DE QUITTER LEUR ACTIVITÉ POUR FONDER LEUR SOCIÉTÉ ?

Nous sommes passés par le même DUT Informatique à Lille 1 mais nos trajectoires professionnelles ont d'abord divergé. Après un Master 2 de commerce international, j'ai décroché un CDI de contrôleur de gestion Achats à la Redoute. Anthony Voilet avait intégré une grosse SSII lilloise en tant qu'ingénieur informatique. De nous trois, Maxence Messiant est celui que le salariat a le moins tenté : dès sa sortie du DUT, il a fondé sa propre entreprise dans l'idée de proposer un soutien et des solutions informatiques au cœur des territoires ruraux.

### POURQUOI VOUS-ÊTES-VOUS LANCÉS DANS CE PROJET ?

Nous avons toujours partagé la volonté de nous diriger vers un engagement citoyen concret. Nos parcours professionnels respectifs nous laissaient sur notre faim à cet égard. Anthony commençait à se lasser de passer d'un client à l'autre sans jamais voir la finalité d'une mission, je trouvais peu de sens à mon travail et Maxence voulait fonder un projet écologiste et durable, capable de rendre service aux producteurs locaux comme aux consommateurs. Nous avons pris le temps de construire l'idée et fin 2013, nous avons quitté nos anciennes occupations pour fonder LeCourtCircuit.fr. Abandonner sa routine ou quitter un CDI n'est pas un choix neutre mais nous souhaitons tous passer du discours aux actes.

### QUELLES VALEURS DÉFENDEZ-VOUS ?

Notre projet s'inscrit dans la volonté de défendre sur le territoire où nous vivons des valeurs fortes autour d'une ambition

sociale, durable et solidaire. Notre objectif est d'amener les utilisateurs du drive vers une consommation plus raisonnée et une alimentation plus saine en les mettant en lien direct avec les producteurs locaux. D'où l'idée d'une plateforme de vente en ligne qui les réunit. Sur le site, les clients identifient une ferme du coin comme lieu de retrait et choisissent leurs produits. C'est simple, direct et cela contribue à recréer du lien entre les habitants d'un même territoire.

### EST-CE FACILE DE TRAVAILLER ENTRE AMIS ?

Nous nous connaissons bien mais des désaccords peuvent surgir tôt ou tard, surtout en phase de construction et d'exploration du projet. La règle veut que celui qui possède la compétence prend la décision, mais il faut apprendre à dissocier l'affect du professionnel pour ne pas laisser s'installer un ressenti négatif. Le fait de pouvoir se dire les choses sans filtre est un immense avantage, comparé aux non-dits si fréquents dans le cadre hiérarchique classique. Notre force tient au fait que nous partageons la même énergie, la même volonté citoyenne de changer les usages. Et aucun d'entre nous n'a pour ambition de faire fortune : nous voulons bien sûr gagner notre vie mais surtout être utiles à notre région.

# Plus d'infos : [lecourtcircuit.fr](http://lecourtcircuit.fr)  
75 rue Léon Gambetta, Lille

**\* Abandonner sa routine ou quitter un CDI n'est pas un choix neutre mais nous souhaitons tous passer du discours aux actes.**