



## La Musette de l'actif du XXI<sup>e</sup> siècle, Pour mieux construire sa trajectoire

Nous lançons cette année à la Fing le projet « la Musette de l'actif<sup>1</sup> », dans un moment où le sujet des transformations du travail (par le numérique, entre autres) est devenu plus que sensible.

La société de l'emploi évolue, avec son lot de tensions et d'incertitudes : économie mondialisée, chômage longue durée, croissance faible, robotisation, uberisation, économie collaborative, discontinuité des parcours, individualisation des relations professionnelles, protection sociale inégalement répartie...

Dans ce contexte macro-économique et politique incertain (où des futurs très différents pourraient être possibles), nous avons souhaité à travers ce projet de "recherche-action", recentrer le débat sur l'individu et la manière dont son rapport à l'activité, au travail et à l'emploi, évolue.

La société numérique bouscule les rapports de force, les institutions, les organisations, Elle en appelle à inventer de nouvelles articulations entre l'individu et le collectif. A l'heure où émergent des formes inédites d'exploitation (avec un retour du travail à la tâche), mais où s'affirment aussi des attentes fortes d'autonomie et de développement personnel, l'ambition de la Musette est d'imaginer et d'expérimenter de nouvelles lignes de partage. Qu'est-ce que serait qu'un environnement capacitant et souverain autour de la personne, l'aidant à mieux choisir et construire sa trajectoire ?

---

<sup>1</sup> Ce projet est issu du travail de la séquence de prospective « Digiwork, repenser la place de l'individu au travail dans une société numérique », menée en 2013 et 2014, où plusieurs centaines d'acteurs (salariés, employés, freelances, managers, RH, syndicats, acteurs publics) sont venues confronter leur vision des transformations du travail à l'ère du numérique. De la dizaine de pistes d'actions ressorties, nous avons fait le choix d'en porter deux autres à côté de la Musette.

- « La Guilde des actifs » portant sur les nouveaux collectifs d'appartenance (voir le scénario p.15), et, avec l'IRES et Astrees l'analyse des nouveaux types d'organisations via Sharers and Workers

- "Nouvelles pratiques de travail, nouveaux usages de dialogue" portant sur l'extension du domaine du dialogue# dans l'entreprise.



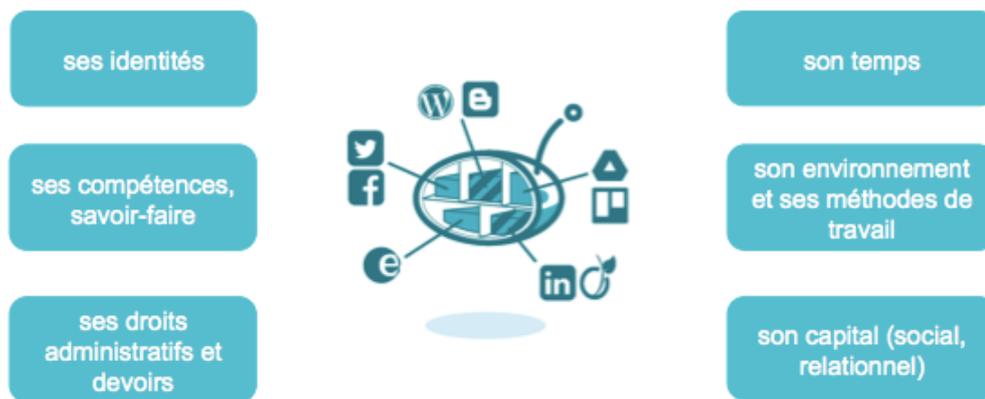
Cet environnement, une fois défini, prototypé, expérimenté pourrait aider à alimenter la vision politique et la faisabilité d'un véritable "statut de l'actif", en éclairant ses opportunités et ses risques.

## Qu'est-ce que la Musette au juste ?

La Musette est aujourd'hui encore un concept qui va être nourri les mois prochains, par le débat et la co-conception par une communauté ouverte d'acteurs volontaires. Par la Musette, l'idée est de **réarmer l'individu**, lui redonner du pouvoir d'agir dans la construction de sa trajectoire d'activités - professionnelles, associatives et personnelles -, en consolidant autrement sa palette d'outils et de savoir-faire.

La Musette se définit ainsi comme un **support quotidien réflexif et proactif**. A la fois espace physique et numérique, elle doit servir à capitaliser des outils, des méthodes, et des savoir-faire, permettant à l'individu de gérer autrement ses compétences, ses droits administratifs, les liens avec ceux avec lesquels il travaille ou échange, ses identités, son environnement de travail, sa santé, son développement personnel...

### Le périmètre de la Musette



Le projet fait bien sûr référence à la musette dans laquelle l'ouvrier qualifié des débuts de la révolution industrielle emportait avec lui les outils de son art, et qui symbolisait à la fois sa compétence, sa mobilité et sa liberté<sup>2</sup>.

Par là il questionne aussi la manière dont de nouvelles relations acceptables - souhaitables pourront se tisser entre les individus et les organisations mais aussi toutes les formes de "collectifs productifs" ; et comment ceux-ci, publics, associatifs, privés pourront tirer parti de ce nouvel empowerment de leurs collaborateurs.

<sup>2</sup> À la différence des ouvriers non-qualifiés, dont la loi limitait la mobilité.



Définir nous-mêmes les modes de relations professionnelles que nous attendons, est déjà une manière de participer à leur changement.

## Pourquoi doter les actifs d'une "Musette" ?

### > Parce que les parcours sont de plus en plus discontinus...

Bien sûr, la Musette part du constat - flagrant - de la discontinuité croissante des parcours. Les actifs alternent des périodes d'emploi, de non-emploi, de formation et de multi-activités. Les individus ne peuvent plus confier leur carrière à une seule et même entreprise, et l'entreprise elle-même ne le souhaite pas. Or l'individu est laissé relativement seul dans la gestion de cette discontinuité, même si des dispositifs d'accompagnement, de formation existent. Elle le pénalise d'un point de vue de la protection sociale<sup>3</sup>, mais elle l'affaiblit aussi personnellement. Pour l'individu, se reconstruire un récit qui ait du sens, et qui puise dans son histoire personnelle et ses identités multiples, nécessite du courage, de la maturité, de la confiance en soi, des réseaux renvoyant une image bienveillante, etc. On pourrait imaginer que l'exercice qui consiste à re-tisser les fils de sa vie pour lui donner une plus grande cohérence ne soit pas réservé aux périodes de crises et aux bilans de compétences. Il existe, en la matière, des méthodes, concrètement activables.

### > Parce que l'individu est par nature multi-actif...

Qu'il soit dans l'emploi à plein temps, à mi-temps ou au chômage, tout individu est multi-actif. L'augmentation du niveau de vie et du niveau d'éducation de la population a participé à ce que tout individu développe à côté de son activité gagne-pain (parfois épanouissante, parfois non), des activités extra-professionnelles, personnelles, militantes, associatives, familiales, sportives ou simplement sociales (de voisinage, ou en local). Ce phénomène n'est pas nouveau. Ce qui change avec le numérique, c'est l'interpénétration des différents temps sociaux. Le temps des activités est beaucoup moins rythmé par l'unité de temps de l'emploi, et son unité de lieu. Aujourd'hui les activités, les liens se gèrent depuis les mêmes supports, les mêmes agendas, les mêmes réseaux sociaux...

Nous sommes en train de **passer d'une société de l'emploi à l'ère de l'activité** : où toutes les activités « comptent » :

- symboliquement au regard l'exigence de sens et de développement personnel,
- économiquement, en particulier via les plateformes de "l'économie collaborative", même si la valeur qu'y créent les individus profite en général de manière disproportionnée aux exploitants des plateformes. Mais aussi via

---

<sup>3</sup> Le droit du travail et la protection des actifs se sont construits dans l'après-guerre sur l'emploi salarié stable à plein temps. Les écarts de protection sociale que l'on observe aujourd'hui dépendent largement du statut, du degré de continuité des trajectoires. *"Les parcours heurtés, souvent assortis de changement d'état ou de statut, impliquent des ruptures de droits qui conduisent à de fortes inégalités de revenu de remplacement (chômage, retraite)"* France Stratégie "Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs" mars 2016.



d'autres dispositifs tels que les réseaux d'échange de service, les monnaies complémentaires, etc.

Ce nouveau rapport à l'activité met en tension l'engagement<sup>4</sup> requis normalement dans le travail.

Il serait utile pour l'individu de mieux comprendre ce qu'il retire de ses différentes activités, et la manière dont il capitalise sur ses expériences. La multi-activité ne va pas de soi (en particulier quand elle est subie), et nécessite beaucoup de discernement personnel (qu'est-ce que j'attends de cette expérience, et éventuellement combien de temps et d'investissement vais-je y consacrer ?) ainsi qu'une gestion habile de son temps.

**> Parce que la force des réseaux et la maturité des interactions interpersonnelles font émerger de nouveaux "collectifs productifs" qui ne ressemblent plus aux entreprises classiques :**

Si les trajectoires se sont individualisées, les dynamiques collectives ne sont pas éteintes, loin de là. Elles connaissent un renouveau, elles foisonnent sous des formes qui remettent en question le modèle de l'entreprise classique, tantôt pour le meilleur, tantôt pour le pire :

// le côté lumineux de la force :

Outils par les réseaux, des collectifs productifs - c'est-à-dire travaillant à la production d'un bien, d'un service - réussissent à travailler en réseau, parfois sans se connaître les uns les autres. Les exemples sont multiples dans le champ de l'entreprise étendue, mais aussi au-delà de l'organisation, dans le champ des biens communs, notamment numériques (logiciels libres, wikipedia, sciences participatives, etc.), de l'économie collaborative, du monde associatif. De nouvelles structures d'encadrement émergent : les coopératives d'emploi et d'activité (Coopaname, Coopérer pour entreprendre), des collectifs en réseaux (Ouishare, Imagination for People, Assemblée virtuelle...).

Derrière la diversité de ces collectifs productifs, ce sont de nouveaux modes d'appartenance qui s'expérimentent, parfois éphémères, parfois durables. Par le biais d'un contrat de travail, d'un contrat commercial, d'une adhésion, ou d'engagement plus informel, néanmoins fortement identitaire. Il est nécessaire de penser du point de vue de l'individu la manière dont ces modes d'appartenance contribuent à le nourrir, dans un rapport de réciprocité.

// son côté obscur, socialement... :

Les nouveaux collectifs productifs s'illustrent aussi dans le champ de l'économie des plateformes, où le travail à la tâche fait son grand retour (chauffeur Uber, développeur d'apps, ou travailleur d'[Amazon Mechanical Turk](#)). Là, l'individu actif est seul, subordonné aux conditions d'utilisation de la plateforme sans pour autant l'être au sens du droit du travail. En outre l'évaluation du travail ou du service rendu repose

---

<sup>4</sup> 9 personnes sur 10 se sentent désengagées de leur travail selon une étude [Gallup](#) parue en 2014



sur les notations par les pairs ou les clients. Or celles-ci ne sont pas exportables. Si le travailleur d'une plateforme souhaitait les récupérer – par exemple pour faire connaître sa valeur, sa fiabilité, auprès d'une autre plateforme sur laquelle il proposerait ses services -, il lui faudrait sans doute mobiliser un collectif pour se faire entendre<sup>5</sup>, mais il lui faudrait aussi un espace souverain pour récupérer ses données, les analyser, les stocker, décider de les partager avec d'autres plateformes. Où cela pourra-t-il se faire, sans intermédiaire intrusif ? Le projet Musette entend précisément aborder ce genre de problématique et lui offrir des voies de résolution.

### **> Parce que les data dévorent le monde et pourraient avoir la capacité de marchandiser l'être humain dans tout ce qu'il est**

Le propre du numérique est de tracer, de quantifier. Mais les données qu'il produit pour ce faire, constituent des unités de valeur à part entière. C'est tout le paradoxe du numérique qui est à la fois un outil, un moyen, et une fin.

Or les données, et en particulier personnelles, font le jeu d'une captation par les organisations, sans re-partage de celles-ci avec les individus qu'elles concernent. Le programme de la Fing [MesInfos](#) explore et expérimente les conditions d'un retour des données personnelles aux individus, via le stockage des données sur des serveurs personnels (comme [Cozy Cloud](#)), pour qu'ils puissent les exploiter à leurs propres fins via une couche applicative (comme, par exemple, la Musette).

Quels seront les données et les services dédiés à la gestion des différentes activités de l'individu ? Le champ est ouvert. Mais ce qu'il y a de sûr, c'est que tout ne se gèrera pas depuis le Compte Personnel d'Activité (CPA), ni depuis des comptes "employeurs", car beaucoup d'informations ne concernent que "soi".

La récupération des données personnelles constitue un premier enjeu de capacitation pour l'individu, car les données sont à la source de nouvelles formes de réflexivité et de connaissances, dont on ne maîtrise pas encore les usages<sup>6</sup>.

Par ailleurs de nouvelles formes de mesure de soi pénètre la sphère professionnelle<sup>7</sup>, proposées par les assureurs, les employeurs. Se faisant elles font peser un risque d'individualisation plus forte de la relation professionnelle, d'une responsabilisation accrue de l'individu, et d'une marchandisation de tous les pans de vie. La Musette est l'occasion de définir collectivement - du point de vue de l'intérêt des individus - et non du point de vue de l'employeur, de l'organisation, ou du porteur de services... - les frontières de ce qui est acceptable, utile ou non, marchand, non-marchand, confidentiel-personnel, collectif... Il appartient aux individus de reprendre la main sur tout un pan de services, pour ne pas les subir. Cela passera sans doute par des voies collectives de mobilisation, ou de revendications, auxquelles la Musette pourra donner corps.

---

<sup>5</sup> Voir à ce sujet la [mobilisation des travailleurs](#) de la plateforme Amazon Mechanical Turk

<sup>6</sup> <http://www.internetactu.net/2014/11/06/productivite-nouveaux-capteurs-nouveaux-indicateurs/>

<sup>7</sup> <http://rue89.nouvelobs.com/2016/05/03/patron-propose-payer-dormir-fuyez-263865>



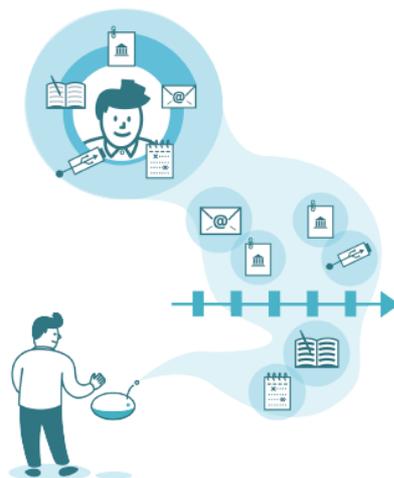
## Ce que contiendra la Musette

La Musette reste à inventer collectivement, à prototyper, à expérimenter. Ce sera l'objet d'un travail mené par la FING, ses partenaires - et toutes personnes volontaires -, à partir du 29 juin (Barcamp à FuturPublic) et ce jusqu'en 2017.

Mais quelques principes ont déjà été établis lors des séances de travail précédentes. En particulier la Musette se définit comme un espace à triple facette :

- **De réflexivité sur soi, sur son parcours** : un espace où les dynamiques traditionnellement à l'œuvre dans les périodes transitions (bilans de compétences...) pourraient se déployer au long cours. Un tel espace servirait alors autant au retour sur soi qu'à une posture de vigie par rapport aux opportunités à venir. Cette dimension pourrait se nourrir utilement des potentialités "data" : par exemple les données utilisées pour le profiling (le recrutement des candidats, par l'analyse des traces laissées sur les réseaux) pourraient être partagées avec les individus concernés, et pas seulement réservées aux employeurs. Ainsi que le matching<sup>8</sup> - offres / expériences / compétences. Ces apports big data doivent être au service des individus autant qu'elles le sont aujourd'hui des organisations. Ils vont nécessiter pour cela de nouvelles formes de médiations (récupération, analyse, projection). Pour autant, la Musette ne se résumera jamais en un simple outil technique, ou un gigantesque « tableau de bord de la gestion de soi ». Elle sera – à coup sûr - un objet hybride, un peu bricolé, où des méthodes, des pratiques, des pense-bête papier viendront côtoyer des applications sophistiquées.

*Et si je pouvais être éclairé dans ma trajectoire professionnelle par une meilleure connaissance de moi-même ?*



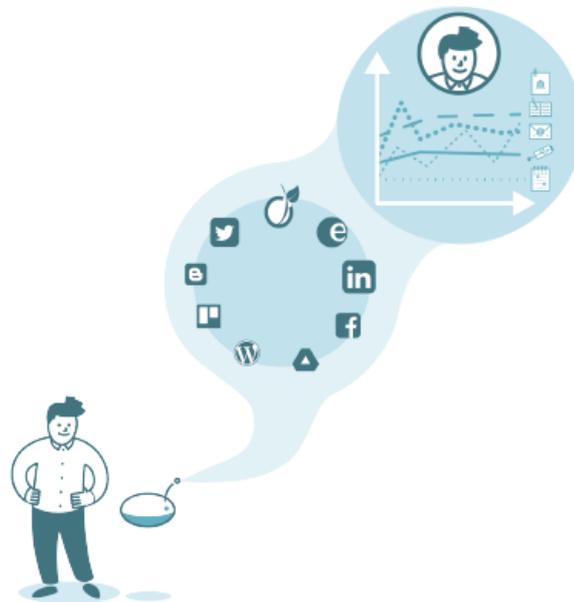
*Et si je pouvais combiner mes différents réseaux sociaux pour faciliter la gestion de l'ensemble de mes activités professionnelles, associatives, militantes, personnelles...*

---

<sup>8</sup> Comme le projet de [Bayes Impact](#)



*Et si les données personnelles produites par les outils et applications que j'utilise pouvaient m'aider à mieux appréhender ma santé au travail ?*



- **Comme un dispositif de projection de soi et de dialogue avec...**
  - les organisations : via par exemple un autre partage des données sociales dans l'entreprise, une prise en compte de la mobilité au sens large. Cela reconfigurerait la relation employeur-employé pour une autre prise en compte de la mobilité ;
  - Les plateformes, les réseaux sociaux : avec la possibilité de réappatrier ses données personnelles, ses notations, etc., afin de capitaliser le "digital labor" réalisé sur ceux-ci.

*Et si je pouvais analyser et maîtriser mon identité numérique ? Et si mon entretien annuel pouvait enrichir mon CV en ligne ?*



*Et si mes expériences passées ou en cours pouvaient être certifiées par des collaborateurs tiers ?*



*Et si mes compétences issues des activités passées et présentes pouvaient être mises en valeur en fonction des situations et personnes rencontrées ?*



- **Enfin comme le support de nouvelles revendications** : de nouvelles aspirations sociales (la reconnaissance du droit individuel à la contribution), à de nouvelles formes de protection sociales, à de nouvelles formes de collectivisme...

*Et si le temps passé dans des activités bénévoles me donnait le droit à des heures de formation, à des points retraite ?*



## Oser l'innovation ascendante

Le projet Musette va procéder par tâtonnement, expérimentation, par codesign de la Musette avec des publics concernés : des individus multi actifs, en transition ; et des organisations, collectifs productifs en tout genre...



Osons concevoir collaborativement ce qui nous semblerait souhaitable. Ayons le courage de tester, d'expérimenter collectivement et de tirer pleinement les enseignements des expérimentations<sup>9</sup>.

Un enjeu majeur pour notre société est de trouver le modus operandi de l'innovation ascendante. A l'ère du numérique, où il devient indispensable de repenser l'articulation entre personnalisation/individualisation et collectivisme/organisation, essayons de donner, par la co-conception et l'expérimentation, du poids aux termes de l'échange.

Amandine Brugière & Aurialie Jublin FING  
Design : Yoan Ollivier Plausible-Possible

---

<sup>9</sup> À la manière de l'incroyable tour de force d'ATD "[Territoires zéro chômeurs de longue durée](#)"